



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

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП

А.А. Кравченко

«27» января 2016 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Управления персоналом и
экономики труда

Л.А.Савинкина

«27» января 2016 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Основы управления персоналом

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

профиль «Финансы и кредит»

Форма подготовки заочная

курс 1
лекции 6 час.
практические занятия 10 час.
лабораторные работы не предусмотрены
в том числе с использованием МАО лек. /пр. 4 час. /лаб.
всего часов аудиторной нагрузки 16 час.
в том числе с использованием МАО 4 час.
самостоятельная работа 128 час.
в том числе на подготовку к экзамену 9 час.
контрольные работы (количество)
курсовая работа / курсовой проект не предусмотрено
зачет не предусмотрен
экзамен 1 курс

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, утвержденного приказом Министерства образования и науки №1327 от 12.11.2015.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры Управления персоналом протокол № 1 от «27» января 2016 г.

Заведующий (ая) кафедрой канд. геогр. наук, доцент Савинкина Л.А.

Составитель (ли): канд. геогр. наук, доцент Савинкина Л.А.

канд.пед.наук, доцент Кленина А.Н.

I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

ABSTRACT

Bachelor's degree in 38.03.01 Economy, profile: Finance and credit

Course title: Basics of Human Resource Management

Basic part of Block 4 credits

Instructor: Savinkina L.A., candidate of geographic sciences, associate professor;
Klenina A.N., candidate of pedagogical sciences, associate professor.

At the beginning of the course a student should be able to:

- have a knowledge of general culture specifics, spacious mind;
- be good at methods of comparison, analysis, synthesis, deduction, induction;
- have an ability to generalize and draw conclusions;
- have the knowledge and skills in the next fields: modern educational technology, organization theory, organizational behavior.

Learning outcomes: General cultural / general professional / professional competences:

- OC-5 ability to work in a team, tolerantly perceiving social, ethnic, confessional and cultural differences;
- OC-6 ability to use the basics of legal knowledge in various fields of activity;
- OPC-4 ability to find organizational and managerial decisions in professional activities and the willingness to bear responsibility for them;
- PC-11 the ability to critically evaluate the proposed options for management decisions and develop and justify proposals for their improvement, taking into account the criteria of socio-economic efficiency, risks and possible socio-economic consequences.

Course description: The contents of the course “Basics of Human Resource Management” consists of three sections and covers the following range of issues:

1. Conceptual basics of Human Resources Management: concepts, functions, technologies and methods of Human Resources Management.

2. Formation of Human Resources in organization: human resource policy of a company, staff qualitative composition and work structure planning, staffing, recruitment, special aspects of staff adaptation.

3. Effective employment of Human Resources in organization: planning of development processes, employee incentive program, human resource assessment and assessment of management efficiency.

The course materials provide extensive use of active, creative and interactive lessons, combined with private study in order to create and develop the professional skills of the students.

Main course literature:

1. Bazarov T.Yu., Eremin B.L. Upravleniie personalom [Human Resources Management]. – Moscow : YuNITI-DANA, 2015. – 560 p. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread2.php?book=884141>

2. Deineka A.V., Bepalko V.A. Upravleniie chelovecheskimi resursami [Human Resources Management]. – Moscow : Dashkov, 2017. – 392 p. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415041>

3. Egorshin A.P. Osnovi upravleniia personalom [Basics of Human Resources Management]. – Moscow : INFRA-M, 2015. – 352 p. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445836>

4. Kibanov A.Ya. Osnovi upravleniia personalom [Basics of Human Resources Management]. – Moscow : INFRA-M, 2017. – 440 p. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread2.php?book=993305>

5. Upravleniie personalom organizacii: sovremennye tekhnologii [Human Resources Management: Modern Technologies] / ed. Sotnikova S.I. – Moscow : INFRA-M, 2017. – 513 p. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread2.php?book=967377>

Form of final knowledge control: exam.

Аннотация к рабочей программе дисциплины «Основы управления персоналом»

Учебный курс «Основы управления персоналом» предназначена для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика, профиль: Финансы и кредит, заочной формы обучения.

Дисциплина «Основы управления персоналом» включена в состав вариативной части блока «Дисциплины по выбору».

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа. Учебным планом по данной специальности предусмотрены лекционные занятия (6 часов), практические занятия (10 часов, в том числе 4 часа с применением МАО), самостоятельная работа (128 часов, в том числе для подготовки к экзамену 9 часов). Дисциплина реализуется на 1 курсе.

Дисциплина «Основы управления персоналом» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения дисциплин: «Философия», «Экономика труда» и позволяет подготовить студентов к освоению ряда таких дисциплин, как «Менеджмент», «Стратегическое управление».

Содержание дисциплины состоит из трех разделов и охватывает следующий круг вопросов:

1. Концептуальные основы управления персоналом: основные понятия и концепции управления персоналом; функции и методы управления персоналом организации; стили и техники руководства.

2. Формирование человеческих ресурсов организации: организационно-кадровый аудит и кадровое планирование; подбор персонала; расстановка и адаптация персонала.

3. Эффективное использование человеческих ресурсов организации: мотивация поведения в процессе трудовой деятельности и создание системы стимулирования труда; развитие персонала и работа с кадровым резервом;

формирование корпоративной культуры и управление фоном производственных отношений; деловая оценка и контроль исполнительности персонала организации; оценка эффективности управления персоналом и управление расходами на персонал.

Цель - овладение студентами теоретическими знаниями и практическими умениями по управлению персоналом как одному из самых важных видов управления. Управление персоналом рассматривается как выполняемая на предприятиях деятельность, которая способствует наиболее эффективному использованию человеческого ресурса для достижения организационных и личных целей.

Задачи:

- понимать организационную структуру предприятия;
- использовать в работе должностную инструкцию;
- обеспечить предприятие высококвалифицированными и заинтересованными сотрудниками;
- эффективно использовать и развивать компетенции сотрудников;
- правильно делегировать полномочия;
- обеспечить стремление к наиболее полному удовлетворению сотрудников своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
- повысить вовлеченность сотрудников в дела предприятия;
- осуществить командообразующие мероприятия.

Для успешного изучения дисциплины «Основы управления персоналом» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- способность к самосовершенствованию и саморазвитию в профессиональной сфере, к повышению общекультурного уровня;
- способность проявлять инициативу и принимать ответственные решения, осознавая ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;

- способность творчески воспринимать и использовать достижения науки, техники в профессиональной сфере в соответствии с потребностями регионального и мирового рынка труда;

- владеть культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;

- уметь пользоваться нормативными документами в своей профессиональной деятельности, готовность к соблюдению действующего законодательства и требований нормативных документов.

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

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ОК-5 способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знает	как работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
	Умеет	работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
	Владеет	способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК-6 способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	Знает	как использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
	Умеет	использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
	Владеет	способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
ОПК-4 способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Знает	как находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
	Умеет	находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
	Владеет	способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
ПК-11 способность критически оценить	Знает	как критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и

предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий		обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
	Умеет	критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
	Владеет	способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Основы управления персоналом» применяются следующие методы активного/ интерактивного обучения: выполнение тренировочных упражнений, выполнение групповых заданий, подготовка докладов и презентаций, выполнение индивидуальных заданий.

I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ

КУРСА (6 час.)

Раздел I. Концептуальные основы управления персоналом (2 час.)

Тема 1. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами: понятия и сущность (1 час.)

Соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры». Понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами». Персонал организации как объект управления. Функции управления персоналом организации.

Тема 2. Управление персоналом: концепции, методы, стили, техники (1 час.)

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

Раздел II. Формирование человеческих ресурсов организации (2 час.)

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

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

Тема 2. Подбор персонала (1 час.)

Причины возникновения вакансий. Этапы формирования человеческих ресурсов организации. Определение потребности в персонале. Анализ работы и описание рабочего места. Заявка на подбор сотрудника 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.

Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов организации (2 час.)

Тема 1. Мотивация персонала и создание системы стимулирования труда (1 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 персонала и работа с кадровым резервом (1 час.)

Направления развития персонала. Организация внутрикорпоративного обучения. Принципы и методы обучения персонала. Работа с кадровым резервом: этапы и содержание. Планирование деловой карьеры: стадии развития профессионала. Саморазвитие: целеполагание, самообразование, самоменеджмент.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА

(10 час.)

Практические занятия

(10 час., в том числе 4 час. с использованием методов активного обучения)

Занятие 1. Оргтест: планирование рабочего дня менеджера по персоналу (2 час.)

Методы активного / интерактивного обучения – творческое задание, дискуссия (2 час.)

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенную ситуацию и составить план рабочего дня для менеджера по персоналу с учетом выполнения всех его функций.

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

3. Оценить варианты составленных планов рабочего дня.

Занятие 2. Определение техники руководства (1 час.)

Методы активного / интерактивного обучения – анализ ситуаций, дискуссия (1 час.)

1. Проанализировать предложенные ситуации.
2. Определить технику руководства, применяемую в рамках каждой рассматриваемой ситуации.
3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность применения конкретной техники руководства, ее достоинства и недостатки.

Занятие 3. Управление по целям: формулирование целей, расчет премии по МВО (1 час.)

1. Работая в парах, обсудить корректность формулировок SMART-целей, их измеримость и согласованность в системах, предложенных в рамках самостоятельной работы каждым из студентов.
2. В форме дискуссии обсудить в группе соответствие предложенных систем целей принципам МВО.
3. Рассчитать размер премии для сотрудника за выполнение целей по МВО.

Занятие 4. Анализ заявок на подбор персонала (1 час.)

Методы активного / интерактивного обучения – мозговой штурм, дискуссия (1 час.)

1. Работая в парах, обсудить корректность формулировок требований к кандидатам в заявках на подбор, предложенных в рамках самостоятельной работы каждым из студентов.
2. В форме дискуссии обсудить в группе профессиональный и психологический портрет кандидата на рассматриваемую должность, проанализировать и дополнить предложенные заявки на подбор сотрудника, обсудить методы отбора кандидатов.
3. Методом мозгового штурма составить список каналов привлечения кандидатов на вакансии предприятия, в форме дискуссии обсудить в группе достоинства и недостатки каждого канала привлечения кандидатов на вакансии.

Занятие 5. Анализ резюме (2 час.)

1. Проанализировать предложенные образцы резюме кандидатов на вакансии предприятия.

2. В форме дискуссии обсудить в группе особенности и компетенции каждого из кандидатов на вакансии предприятия.

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

Занятие 6. Составление индивидуального адаптационного плана сотрудника (1 час.)

1. Разработать проект индивидуального адаптационного плана сотрудника организации.

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 7. Особенности мотивации сотрудников с разным отношением к труду (1 час.)

1. Проанализировать предложенные ситуации.

2. Определить ведущую мотивацию главного героя каждой ситуации.

3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность применения конкретных методов стимулирования труда для каждого из героев ситуаций, достоинства и недостатки методов стимулирования труда.

Занятие 8. Создание системы стимулирования труда (1 час.)

1. Разработать проект системы стимулирования труда для разных категорий персонала организации.

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.

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Основы управления персоналом» 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. Концептуальные основы управления персоналом. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов организации. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов организации.	ОК-5 способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знает	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-3, 20-29, 44-50
			Умеет	дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-6, 9-16, 20-29, 44-50
			Владеет	проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-50
	Раздел I. Концептуальн	ОК-6 способностью	Знает	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-	тест (ПР-1),

	ые основы управления персоналом. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов организации.	использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности		4)	собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-3, 20-29, 44-50
			Умеет	дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-6, 9-16, 20-29, 44-50
			Владеет	проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-50
	Раздел I. Концептуальные основы управления персоналом. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов организации.	ОПК-4 способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Знает	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-3, 20-29, 44-50
			Умеет	дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-6, 9-16, 20-29, 44-50
			Владеет	проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-50
	Раздел I. Концептуальные основы управления персоналом.	ПК-11 способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-	Знает	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-3, 20-29, 44-50
			Умеет	дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-6, 9-16, 20-29, 44-50
			Владеет	проект (ПР-9), творческое	тест (ПР-1), собеседование

		экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий		задание (ПР-13)	(УО-1), вопросы к экзамену: 1-50
--	--	---	--	-----------------	-------------------------------------

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

1. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации" / Базаров Т.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-01500-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/883716>

2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник [Электронный ресурс] / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 392 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415041>

3. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-009526-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/445836>

4. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 440 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=993305>

5. Управление персоналом организации: современные технологии : учебник [Электронный ресурс] / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова, Ю. А. Масалова, В. П. Осипов ; под ред. С. И. Сотниковой. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 513 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=967377>

Дополнительная литература

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии [Электронный ресурс] / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 192 с. – ISBN 5-238-00842-2. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=872319>

2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учебное пособие [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 239 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=883716>

3. Булат, Р. Е. Документационное обеспечение управления персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / Р. Е. Булат. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 234 с. – ISBN 978-5-16-010318-1. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=488066>

4. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учебное пособие [Электронный ресурс] / М. И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с. – ISBN 978-5-16-010654-0. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=534704>

5. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер. – М. : БИНОМ. ЛЗ, 2015. – 802 с. – ISBN 978-5-9963-2999-1. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=502149>

6. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг : учебное пособие [Электронный ресурс] / И. Б. Дуракова, Е. С.

Корыстина. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 226 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1006701>

7. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: работники старших возрастов : учебное пособие [Электронный ресурс] / И. Б. Дуракова, С. М. Талтынов, Е. В. Майер. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 191 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=972424>

8. Евтихов, О. В. Управление персоналом организации : учебное пособие [Электронный ресурс] / О. В. Евтихов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 297 с. – ISBN 978-5-16-009537-0. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=446364>

9. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Бакирова Г.Х. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 591 с.: ISBN 978-5-238-01437-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/882400>

10. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / Чуланова О.Л. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 122 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Обложка. КБС) ISBN 978-5-16-009808-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/553769>

11. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/18830. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/780502>

Нормативно-правовые материалы

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12.12.1993 : с учетом поправок от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ] // Собрание законодательства Российской Федерации от 26.01.2009. – № 4, ст. 445. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

2. Трудовой Кодекс Российской Федерации: [федер. закон № 197-ФЗ : от 30.12.2001. : ред. от 30.12.2015]. – М. : Эксмо, 2012. – 272 с. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет»

1. <http://hr-portal.ru/> – Публикации по вопросам управления персоналом. Новости. Форум.
2. <http://hrliga.com/> – Новости, нормативные документы, форум.
3. <http://www.e-prof.ru/> – Профессиональный HR- Клуб –сообщество по управлению персоналом.
4. <http://neohr.ru/> – Обсуждения, исследования.
5. <http://www.hr-journal.ru/> – Материалы по управлению персоналом: книги, статьи. Форум.
6. <http://www.e-executive.ru/> – Сообщество менеджеров, новости.
7. <http://hr-community.ru/content.php> – Сообщество HR-профессионалов.
8. <http://www.top-personal.ru/> – HR-сообщество.
9. <http://vladivostok.hh.ru/> – Лига HR-экспертов, консультации.
10. <http://www.hr-life.ru/> – Ресурс для HR-специалистов и руководителей.
11. <http://www.ht.ru/> – Создание методов и тестов оценки персонала.

Перечень информационных технологий и программного обеспечения

MS Office, Справочно-правовая система «Консультант-плюс».

VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Реализация дисциплины «Основы управления персоналом» предусматривает следующие виды учебной работы: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов, текущий контроль и промежуточная аттестация.

Освоение курса дисциплины «Основы управления персоналом» предполагает рейтинговую систему оценки знаний студентов и

предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль выполнения работ практических занятий (творческое задание, дискуссии, проекты), а также контроль выполнения самостоятельной работы (практические задания, реферат).

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Основы управления персоналом» является экзамен, состоящий, согласно рейтинг-плану дисциплины, из двух контрольных мероприятий: тестирования и собственно экзамена, который проводится в форме собеседования.

Рейтинг-план дисциплины «Основы управления персоналом»

№	Мероприятие текущего контроля / промежуточной аттестации	Оценочное средство	Весовой коэффициент (%)	Максимальный балл	Минимальное требование для допуска к семестровой аттестации
1	Практическое занятие 1	творческое задание «Оргтест» (ПР-13)	10	10	6
2	Практические занятия 2-3	дискуссии «Техники руководства» и «Управление по целям» (УО-4)	5	5	3
3	Самостоятельная работа 1	практическое задание «Система целей» (ПР-11)	10	10	6
4	Самостоятельная работа 2	практическое задание «Заявка на подбор» (ПР-11)	10	10	6
5	Практические занятия 4-5	дискуссии «Анализ заявок на подбор» и «Анализ резюме» (УО-4)	20	20	6
6	Практическое занятие 6	проект «Индивидуальный план адаптации» (ПР-9)	20	20	12
7	Практические занятия 7-8	проект «Система стимулирования труда» (ПР-9)	20	20	12
8	Тестирование	тест (ПР-1)	10	10	7
9	Экзамен по дисциплине	экзамен (УО-1)	5	5	3
Итого:			100	100	61

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (15 баллов);
- успешно выполнить задания практических занятий (70 баллов);
- успешно выполнить задания самостоятельной работы (15 баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине «Основы управления персоналом» при условии освоения теоретического материала и успешного выполнения заданий практических занятий и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Основы управления персоналом» для аттестации на экзамене следующие: 86-100 баллов – «отлично», 76-85 баллов – «хорошо», 61-75 баллов – «удовлетворительно», 60 и менее баллов – «неудовлетворительно».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[\frac{O_i}{O_i^{max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где: $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$ для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$ для итогового рейтинга;

$P(n)$ – рейтинг студента;

m – общее количество контрольных мероприятий;

n – количество проведенных контрольных мероприятий;

O_i – балл, полученный студентом на i -ом контрольном мероприятии;

O_i^{max} – максимально возможный балл студента по i -му контрольному мероприятию;

k_i – весовой коэффициент i -го контрольного мероприятия;

k_i^n – весовой коэффициент i -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Практические занятия занимают важнейшее место в структуре профессиональной подготовки бакалавров. 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;
- 4) создать у студентов мотивацию к самостоятельному решению практических задач.

Методические указания к практическому занятию 1

Оргтест: планирование рабочего дня менеджера по персоналу (2 час.), с использованием методов активного обучения – Творческое задание, Дискуссия

Задание:

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенную ситуацию и составить план рабочего дня для менеджера по персоналу с учетом выполнения всех его функций.
2. В форме дискуссии обсудить в группе приоритеты выполнения задач в рамках предложенной ситуации, возможность их делегирования, совмещения, переноса.
3. Оценить варианты составленных планов рабочего дня.

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 ситуации 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 ситуации, хотя инструкция предлагает почувствовать себя менеджером по персоналу крупной компании. Главная задача «Оргтеста» – распланировать рабочий день героя ситуации 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 (ситуация)

«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».

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.

Методические указания к практическому занятию 2

Определение техники руководства (1 час.), с использованием методов активного обучения – Анализ ситуаций, Дискуссия

Задание:

1. Проанализировать предложенные ситуации.
2. Определить технику руководства, применяемую в рамках каждой рассматриваемой ситуации.
3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность применения конкретной техники руководства, ее достоинства и недостатки.

Определите технику руководства, которая задает стандарты деятельности руководителя и подчиненных в каждой из следующих ситуаций:

Ситуация 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”.

Ситуация 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.

Ситуация 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.

Перечень тем для дискуссии (как оценочного средства):

1. Насколько корректно применение конкретной техники руководства в каждой из ситуаций?
2. Возможно ли применение иной техники?
3. Каковы достоинства и недостатки каждой техники руководства?
4. Каким образом можно делегировать полномочия?
5. Кто может являться объектом делегирования полномочий?

Методические указания к практическому занятию 3

Управление по целям: формулирование целей, расчет премии по МВО (1 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия

Задание:

1. Работая в парах, обсудить корректность формулировок SMART-целей, их измеримость и согласованность в системах, предложенных в рамках самостоятельной работы каждым из студентов.

2. В форме дискуссии обсудить в группе соответствие предложенных систем целей принципам МВО.

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

Руководство через постановку целей (Management by Objectives) подразумевает, что перед сотрудниками ставятся цели, которые должны быть достигнуты за определенный период времени, а руководитель контролирует сотрудников по результату. Условиями применения данной техники являются: совместная работа руководителя и сотрудника при формулировании и постановке целей в начале оцениваемого периода; соблюдение требований к целям (конкретность, измеримость, согласованность друг с другом, реалистичность и определенность во времени); присвоение каждой цели коэффициента удельного веса в зависимости от важности ее исполнения; определение критериев оценки достижения целей. Оценка эффективности сотрудника в конце периода происходит путем сравнения поставленных целей с фактически достигнутыми результатами.

Недостатков у этой довольно прогрессивной техники руководства немного: косвенные временные затраты на выработку целей и критериев оценки; применимость только для специалистов, обладающих достаточными полномочиями для принятия самостоятельных решений на своем участке; невозможность быстрой идентификации сотрудника с целями компании.

Перечень тем для дискуссии (как оценочного средства):

1. К какой из техник руководства имеет отношение формулирование целей по системе SMART?

2. Каковы требования к целям согласно системе SMART?

3. Насколько корректны предложенные формулировки целей?

4. Как повысить конкретность и измеримость целей, как можно переформулировать неудачные цели?

5. Как согласованность целей в системе влияет на результативность работы сотрудника?

Критерии оценки участия студента в дискуссии

(по итогам занятий 2-3)

5 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.

4 балла: 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.

3 балла: 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.

Методические указания к практическому занятию 4

Анализ заявок на подбор персонала (1 час.), с использованием методов активного обучения – Мозговой штурм, Дискуссия

Задание:

1. Работая в парах, обсудить корректность формулировок требований к кандидатам в заявках на подбор, предложенных в рамках самостоятельной работы каждым из студентов.

2. В форме дискуссии обсудить в группе профессиональный и психологический портрет кандидата на рассматриваемую должность, проанализировать и дополнить предложенные заявки на подбор сотрудника, обсудить методы отбора кандидатов.

3. Методом мозгового штурма составить список каналов привлечения кандидатов на вакансии предприятия, в форме дискуссии обсудить в группе достоинства и недостатки каждого канала привлечения кандидатов на вакансии.

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 радиозфир 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.

Перечень тем для дискуссии (как оценочного средства):

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)?

Методические указания к практическому занятию 5

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

Задание:

1. Проанализировать предложенные образцы резюме кандидатов на вакансии предприятия.
2. В форме дискуссии обсудить в группе особенности и компетенции каждого из кандидатов на вакансии предприятия.
3. Принять итоговое решение о допуске кандидатов на следующий этап конкурсного отбора.

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.

Перечень тем для дискуссии (как оценочного средства):

1. Насколько грамотно составлены предложенные образцы резюме?
2. Какие компетенции кандидатов помогут им занять вакантные должности? Каких компетенций не хватает?
3. Какие риски могут возникнуть при трудоустройстве кандидатов?
4. Какие вопросы следует задать кандидатам во время собеседования?
5. Каково итоговое решение о допуске кандидатов на следующий этап конкурса?

Критерии оценки участия студента в дискуссии

(по итогам занятий 4-5)

5 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.

4 балла: 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.

3 балла: 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.

Методические указания к практическому занятию 6

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

Задание:

1. Разработать проект индивидуального адаптационного плана сотрудника организации.

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.

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.

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.

Методические указания к практическому занятию 7

Особенности мотивации сотрудников с разным отношением к труду (1 час.), с использованием методов активного обучения – Анализ ситуаций, Дискуссия

Задание:

1. Проанализировать предложенные ситуации.
2. Определить ведущую мотивацию главного героя каждой ситуации.
3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность применения конкретных методов стимулирования труда для каждого из героев ситуаций, достоинства и недостатки методов стимулирования труда.

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

Ситуация 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.

Ситуация 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.

Ситуация 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.

Ситуация 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.

Ситуация 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).

Ситуация 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.

Ситуация 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.

Ситуация 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 8

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

Задание:

1. Разработать проект системы стимулирования труда для разных категорий персонала организации.

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.

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.

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.

VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Основы управления персоналом» необходима учебная аудитория с мультимедийным проектором и экраном для демонстрации презентаций по темам курса.

В читальных залах Научной библиотеки ДВФУ предусмотрены рабочие места для людей с ограниченными возможностями здоровья, оснащены дисплеями и принтерами Брайля; оборудованные портативными устройствами для чтения плоскочечатных текстов, сканирующими и читающими машинами, видеоувелечителем с возможностью регуляции цветовых спектров; увеличивающими электронными лупами и ультразвуковыми маркировщиками.

В целях обеспечения специальных условий обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ДВФУ все здания оборудованы пандусами, лифтами, подъемниками, специализированными местами,

оснащенными туалетными комнатами, табличками информационно-навигационной системы.

Справка
о материально-техническом обеспечении

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
<p>1. 690922, г. Владивосток, остров Русский, полуостров Саперный, поселок Аякс, 10, корпус G, каб. G237, учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (практических занятий); учебные аудитории для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций; учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации</p> <p>2. 690922, г. Владивосток, остров Русский, полуостров Саперный, поселок Аякс, 10, корпус G, каб. G420, учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа; учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (практических занятий); учебные аудитории для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации</p>	<p>1. 25 посадочных мест, рабочее место преподавателя, переносная магнитно-маркерная доска, Wi-Fi</p> <p>2. 60 посадочных мест, автоматизированное рабочее место преподавателя, переносная магнитно-маркерная доска, Wi-Fi</p> <p>Ноутбук Acer ExtensaE2511-30BO</p> <p>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.</p>



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

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ
РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Основы управления персоналом

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Профиль подготовки: Финансы и кредит

Форма подготовки заочная

**Владивосток
2015**

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине

«Основы управления персоналом» (108 часов)

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 «Основы управления персоналом» состоит из следующих видов:

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

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

План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Основы управления персоналом»

№ п/п	Дата/сроки выполнения	Вид самостоятельной работы	Примерные нормы времени на выполнение	Форма контроля
1	весь семестр	Выполнение творческого задания «Оргтест», подготовка к дискуссии для занятия 1	6	Проверка творческого задания, проведение дискуссии
2	весь семестр	Подготовка к дискуссии для занятия 2	10	Проведение дискуссии
3	весь семестр	Выполнение практического задания «Система целей»	10	Проверка самостоятельной работы
4	весь семестр	Подготовка к дискуссии для занятия 3	6	Проведение дискуссии
5	весь семестр	Выполнение практического	6	Проверка

		задания «Заявка на подбор»		самостоятельной работы
6	весь семестр	Подготовка к мозговому штурму и дискуссии для занятия 4	7	Проведение мозгового штурма и дискуссии
7	весь семестр	Подготовка к дискуссии для занятия 5	8	Проведение дискуссии
8	весь семестр	Доработка проекта с занятия 6, подготовка к его презентации	10	Проведение презентации проекта
9	весь семестр	Подготовка к дискуссии для занятия 7	10	Проведение дискуссии
10	весь семестр	Доработка проекта с занятия 8, подготовка к его презентации	10	Проведение презентации проекта
11	весь семестр	Подготовка к экзамену	27	Экзамен
		ВСЕГО:	108	

Методические рекомендации для самостоятельной работы 1

«Система целей»

Задание: составить систему целей для сотрудника на определенной должности согласно требованиям SMART и принципам MBO.

Пояснения к заданию:

Попробуйте оценить уровень выполнения поставленных перед сотрудником целей по методу управления по целям или Management by Objectives (MBO), 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.

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.

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%
Σ	1		38%

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.

Критерии оценки выполнения студентом практического задания

«Система целей»

5 баллов: выставляется студенту, если он представляет к оценке систему целей, соответствующих требованиям SMART, может пояснить (устно или письменно) критерии оценки достижения целей, причем для каждой цели определен коэффициент важности (удельный вес), расчеты результативности труда сотрудника, для которого разработана система целей, произведены корректно.

4 балла: выставляется студенту, если он представляет к оценке систему целей, соответствующих требованиям SMART, может пояснить (устно или письменно) критерии оценки достижения целей, причем для каждой цели определен коэффициент важности (удельный вес), однако расчеты результативности труда сотрудника, для которого разработана система целей, произведены некорректно.

3 балла: выставляется студенту, если он представляет к оценке систему целей, соответствующих требованиям SMART, но не может пояснить (устно или письменно) критерии оценки достижения целей (в этом случае расчеты результативности труда сотрудника, для которого разработана система целей, не имеют смысла).

0 баллов: студент не выполнил задание.

Методические рекомендации для самостоятельной работы 2

«Заявка на подбор»

Задание: составить заявку на подбор сотрудника, в которой будут отражены ключевые требования со стороны должности, каналы привлечения и методы отбора кандидатов.

Пояснения к заданию:

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 персонала, которая содержит список формальных требований к кандидатам, представлен в таблице.

Таблица – Заявка на подбор сотрудника

Вакансия	
Подразделение	

Функциональные обязанности	
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения компьютером	
Знание иностранных языков	
Профессионально важные качества	
Условия найма (режим работы, структура заработной платы, испытательный срок)	
Канал привлечения кандидатов	
Методы оценки кандидатов	

Конечно, это – самый общий образец подобной заявки, он может быть расширен и модифицирован с учетом специфики конкретной организации. Заявку на подбор сотрудника составляют линейные руководители, т.е. начальники отделов и подразделений, на ее основе специалистами кадровой службы определяются источники набора, методы оценки персонала. Заявка на подбор сотрудника, как и психограмма, предназначена для служебного использования линейными и функциональными руководителями. В отличие от должностной инструкции, ознакомления сотрудников и кандидатов с заявкой на подбор не предполагается.

Критерии оценки выполнения студентом практического задания

«Заявка на подбор»

5 баллов: выставляется студенту, если он представляет к оценке сформированную заявку на подбор сотрудника, которая содержит определенные, соответствующие должности, требования к кандидату, а также каналы привлечения и предполагаемые методы оценки кандидатов.

4 балла: выставляется студенту, если он представляет к оценке сформированную заявку на подбор сотрудника, которая содержит определенные, соответствующие должности, требования к кандидату, а также каналы привлечения кандидатов.

3 балла: выставляется студенту, если он представляет к оценке сформированную заявку на подбор сотрудника, которая содержит определенные, соответствующие должности, требования к кандидату.

0 баллов: студент не выполнил задание.

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

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. Тактический 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 1-5, 7)

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 РПД, 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 6, 8)

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 энергетика! 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 разъяснять!

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.



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

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Основы управления персоналом

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Профиль подготовки: Финансы и кредит

Форма подготовки заочная

Владивосток
2015

**Паспорт фонда оценочных средств
по дисциплине «Основы управления персоналом»**

В результате изучения дисциплины у студентов формируются следующие общепрофессиональные и профессиональные компетенции (элементы компетенций):

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ОК-5 способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знает	как работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
	Умеет	работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
	Владеет	способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК-6 способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	Знает	как использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
	Умеет	использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
	Владеет	способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
ОПК-4 способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Знает	как находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
	Умеет	находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
	Владеет	способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
ПК-11 способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-	Знает	как критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-
	Умеет	критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности,

экономических последствий		рисков и возможных социально-экономических последствий
	Владеет	способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства - наименование	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел I. Концептуальные основы управления персоналом. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов организации. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов организации.	ОК-5 способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знает	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-3, 20-29, 44-50
			Умеет	дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-6, 9-16, 20-29, 44-50
			Владеет	проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-50
	Раздел I. Концептуальные основы управления персоналом. Раздел II. Формирование человеческих	ОК-6 способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	Знает	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-3, 20-29, 44-

	ресурсов организации.				50
			Умеет	дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-6, 9-16, 20-29, 44-50
			Владеет	проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-50
Раздел I. Концептуальные основы управления персоналом. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов организации.		ОПК-4 способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Знает	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-3, 20-29, 44-50
			Умеет	дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-6, 9-16, 20-29, 44-50
			Владеет	проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-50
Раздел I. Концептуальные основы управления персоналом.		ПК-11 способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и	Знает	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-3, 20-29, 44-

		разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий			50
	Умеет		дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-6, 9-16, 20-29, 44-50	
	Владеет		проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к экзамену: 1-50	

Шкала оценивания уровня сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		Критерии	Показатели
ОК-5 способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	знает (пороговый уровень)	как работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	знание социальных, этнических, конфессиональных и культурных различиях	– способность перечислить и охарактеризовать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; – способность охарактеризовать условия работы в коллективе с социальными, этническими, конфессиональными и культурными различиями
	умеет (продвинутый)	работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	умение толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в коллективе	- способность осуществлять взаимодействие и поиск информации для выявления социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий персонала; - способность ориентироваться и учитывать при работе в коллективе

				культурные различия персонала
	владеет (высокий)	способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	владение способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	- способность самостоятельно и ответственно демонстрировать толерантное восприятие социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в коллективе; - способность самостоятельно анализировать и правильно интерпретировать факты и информацию о культурных особенностях и различиях в коллективе
ОК-6 способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	знает (пороговый уровень)	как использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	знание как использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	- способность продемонстрировать знание правовых основ в различных сферах деятельности; - способность охарактеризовать условия для использования основы правовых знаний в различных сферах деятельности
	умеет (продвинутый)	использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	умение использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	- способность самостоятельно осуществлять использование основы правовых знаний в различных сферах деятельности; - способность ориентироваться и учитывать при работе основы правовых знаний в различных сферах деятельности
	владеет (высокий)	способностью использовать основы правовых	владение способностью использовать	- способность самостоятельно демонстрировать

		знаний в различных сферах деятельности	основы правовых знаний в различных сферах деятельности	знание основ правовых знаний в различных сферах деятельности; - способность самостоятельно анализировать и правильно интерпретировать факты и информацию для использования основ правовых знаний в различных сферах деятельности
ОПК-4 способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	знает (пороговый уровень)	как находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	знание как находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	– способность перечислить и охарактеризовать этапы организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; – способность охарактеризовать условия работы для нахождения организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности
	умеет (продвинутый)	находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	умение находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	- способность осуществлять взаимодействие и поиск информации для организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; - способность ориентироваться и учитывать при работе особенности принятия организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности
	владеет (высокий)	способностью находить организационно-управленческие	владение способностью находить организационно-	- способность самостоятельно демонстрировать результат

		решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	о-управленчески е решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; - способность и готовность нести ответственность за результат организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности
ПК-11 способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	знает (пороговый уровень)	как критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	знание как критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	– способность перечислить и охарактеризовать критерии социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий управленческих решений; – способность охарактеризовать условия работы по совершенствованию управленческих решений
	умеет (продвинутый)	критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	умение критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	- способность осуществлять взаимодействие и поиск информации для выявления социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий управленческих решений; - способность ориентироваться и учитывать при работе предлагаемые варианты управленческих

			экономических последствий	решений
	владеет (высокий)	способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	владение способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	- способность самостоятельно и критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений; - способность самостоятельно анализировать и разработать предложения по совершенствованию предлагаемых управленческих решений, с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины «Основы управления персоналом»

Текущая аттестация студентов. Текущая аттестация студентов по дисциплине «Основы управления персоналом» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. Текущая аттестация по дисциплине «Основы управления персоналом» проводится в форме контрольных мероприятий (дискуссия, реферат, проект, практическое задание, 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 (процедуры оценивания – тестирование, собеседование);

– 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 занятиям, выполнение практических заданий).

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-4: Реферат – продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на него.

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-11: Практическое задание – разноуровневые задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать

умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

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 «Основы управления персоналом» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. По итогам изучения дисциплины учебным планом предусмотрен экзамен, состоящий, согласно рейтинг-плану дисциплины, из двух контрольных мероприятий: тестирования и собственно экзамена, который проводится в форме собеседования.

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

УО-1: Собеседование – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний, обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

Экзаменационная оценка выставляется студенту по итогам его участия в рейтинговой системе оценки успеваемости студентов, путем суммирования набранных за семестр баллов за мероприятия текущего контроля (дискуссия, реферат, проект, практическое задание, творческое задание) и промежуточной аттестации (тестирование, собеседование).

Рейтинг-план дисциплины «Основы управления персоналом»

№	Мероприятие текущего контроля / промежуточной аттестации	Оценочное средство	Весовой коэффициент (%)	Максимальный балл	Минимальное требование для допуска к семестровой аттестации
1	Практическое занятие 1	творческое задание «Оргтест» (ПР-13)	10	10	6
2	Практические занятия 2-3	дискуссии «Техники руководства» и «Управление по целям» (УО-4)	5	5	3
3	Самостоятельная работа 1	практическое задание «Система целей» (ПР-11)	10	10	6
4	Самостоятельная работа 2	практическое задание «Заявка на подбор» (ПР-11)	10	10	6
5	Практические занятия 4-5	дискуссии «Анализ заявок на подбор» и «Анализ резюме» (УО-4)	20	20	6
6	Практическое занятие 6	проект «Индивидуальный план адаптации» (ПР-9)	20	20	12
7	Практические занятия 7-8	проект «Система стимулирования труда» (ПР-9)	20	20	12
8	Тестирование	тест (ПР-1)	10	10	7
9	Экзамен по дисциплине	экзамен (УО-1)	5	5	3
	Итого:		100	100	61

Соответствие баллов рейтинговой оценки по дисциплине «Основы управления персоналом» стандартной пятибалльной шкале

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 персоналом, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает программный материал, умеет тесно связать теорию управления персоналом с практикой персонал-технологий, свободно справляется с задачами, связанными с функциями управления персоналом, 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 персоналом, 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 персоналом, 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 персоналом, 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 персоналом, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, не владеет большей частью персонал-технологий

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Зачетно-экзаменационные материалы

Вопросы к экзамену

по дисциплине «Основы управления персоналом»

Раздел I. Концептуальные основы управления персоналом:

1. Соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры».
2. Понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами».
3. Функции управления персоналом организации.

4. Концепции управления персоналом организации.
5. Методы управления персоналом.
6. Стили руководства.
7. Техники управления персоналом: рамочное управление, управление через делегирование, управление по целям, системное управление.
8. Современные проблемы управления человеческими ресурсами.

Раздел II. Формирование человеческих ресурсов организации:

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 персонале: текущая и перспективная потребность в персонале.
15. Этапы формирования человеческих ресурсов организации.
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.

Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов организации:

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 персонала организации.

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. Формирование благоприятного психологического климата.

44. Цели и принципы оценки персонала организации.

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 персоналом организации: критерии эффективности.

49. Методы оценки эффективности управления персоналом организации.

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 персоналом 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 персонале 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 персонале.

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 персонала 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 обучения и развития персонала 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 персоналом 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 0,5 балла. Количество вопросов в тесте – 20, максимальное количество баллов за тест в соответствии с рейтинг-планом – 10 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 РПД).

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 занятиях 2-3:

1. Насколько корректно применение конкретной техники руководства в каждой из ситуаций?
2. Возможно ли применение иной техники?
3. Каковы достоинства и недостатки каждой техники руководства?
4. Каким образом можно делегировать полномочия?
5. Кто может являться объектом делегирования полномочий?
6. К какой из техник руководства имеет отношение формулирование целей по системе SMART?
7. Каковы требования к целям согласно системе SMART?
8. Насколько корректны предложенные формулировки целей?
9. Как повысить конкретность и измеримость целей, как можно переформулировать неудачные цели?
10. Как согласованность целей в системе влияет на результативность работы сотрудника?

На занятиях 4-5:

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)?
6. Насколько грамотно составлены предложенные образцы резюме?
7. Какие компетенции кандидатов помогут им занять вакантные должности? Каких компетенций не хватает?

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

5 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.

4 балла: 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.

3 балла: 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. Составление индивидуального адаптационного плана (занятие 6).
2. Создание системы стимулирования труда (занятие 8).

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.

Критерии оценки выполнения студентом практического задания

«Система целей»

5 баллов: выставляется студенту, если он представляет к оценке систему целей, соответствующих требованиям SMART, может пояснить (устно или письменно) критерии оценки достижения целей, причем для каждой цели определен коэффициент важности (удельный вес), расчеты результативности

труда сотрудника, для которого разработана система целей, произведены корректно.

4 балла: выставляется студенту, если он представляет к оценке систему целей, соответствующих требованиям SMART, может пояснить (устно или письменно) критерии оценки достижения целей, причем для каждой цели определен коэффициент важности (удельный вес), однако расчеты результативности труда сотрудника, для которого разработана система целей, произведены некорректно.

3 балла: выставляется студенту, если он представляет к оценке систему целей, соответствующих требованиям SMART, но не может пояснить (устно или письменно) критерии оценки достижения целей (в этом случае расчеты результативности труда сотрудника, для которого разработана система целей, не имеют смысла).

0 баллов: студент не выполнил задание.

Критерии оценки выполнения студентом практического задания

«Заявка на подбор»

5 баллов: выставляется студенту, если он представляет к оценке сформированную заявку на подбор сотрудника, которая содержит определенные, соответствующие должности, требования к кандидату, а также каналы привлечения и предполагаемые методы оценки кандидатов.

4 балла: выставляется студенту, если он представляет к оценке сформированную заявку на подбор сотрудника, которая содержит определенные, соответствующие должности, требования к кандидату, а также каналы привлечения кандидатов.

3 балла: выставляется студенту, если он представляет к оценке сформированную заявку на подбор сотрудника, которая содержит определенные, соответствующие должности, требования к кандидату.

0 баллов: студент не выполнил задание.

Критерии оценки реферата

5 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.

4 балла: 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.

3 балла: 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.

0 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.