



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

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

Сахарова Л.А.

«6» сентября 2017 г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой  
управления персоналом  
и экономики труда

Савинкина Л.А.

«6» сентября 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Деятельность службы управления персоналом организации

**Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом**

**Форма подготовки очная**

курс 4 семестр 7

лекции 36 час.

практические занятия 36 час.

лабораторные работы    час.

в том числе с использованием МАО лек. 0 / пр. 0 / лаб. 0 час.

всего часов аудиторной нагрузки 72 час.

в том числе с использованием МАО    час.

самостоятельная работа 72 час.

в том числе на подготовку к экзамену    час.

контрольные работы (количество)

курсовая работа / курсовой проект    семестр

зачет 7 семестр

экзамен    семестр

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями Образовательного стандарта высшего образования, самостоятельно устанавливаемым ДВФУ № 12-13-235 от 18.02.2016 по направлению 38.03.03 «Управление персоналом», с изменениями, утвержденными приказами ректора ДВФУ от 06.09.2016 № 12-13-1594, от 04.07.2017 № 12-13-1369

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда, протокол № 9 от «6» сентября 2017 г.

Заведующий кафедрой: к.г.н., доцент Савинкина Л.А.

Составитель: старший преподаватель Л. В. Максимова

**Оборотная сторона титульного листа РПУД**

**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** 38.03.03 Personnel management

**Course title:** Human Resource Department Activity in Organization

**Variable part of Block 1, 4 credits**

**Instructor:** senior lecturer L. V. Maksimova

**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 knowledge and skills in the next fields: management and project management, staff-motivation and staff-development;
- have ability to generalize and draw conclusions.

**Learning outcomes:** specific professional competences:

- ability to analyze market and specific risks related to the implementation of human resource management functions activities and to use the results for management decisions (SPC-27);
- knowledge in the fundamentals of organizational engineering of the system and technology of HRM (including usage of the functional-cost method), skills to implement methods of constructing functional and organizational structures for the management of the organization and its personnel based on the objectives of the organization, ability to distribute the functions, authorities and responsibilities according to their delegation (SPC-36).

**Course description:**

The contents of the course “Human Resource Department Activity” consists of three sections and covers the following range of issues:

1. Conceptual basics of Human Resource Department activity in organization: composition, structure and functions of the HR-Department; methods and HR-technologies implementing in HR-Department activities.
2. HR-technologies in the field of 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. HR-technologies in the field of 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., Bespalko 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, 2018. – 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, 2018. – 513 p. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread2.php?book=967377>

**Form of final knowledge control:** pass-fail exam.

## **Аннотация к рабочей программе дисциплины «Деятельность службы управления персоналом организации»**

Учебный курс «Деятельность службы управления персоналом организации» предназначен для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Дисциплина «Деятельность службы управления персоналом организации» включена в состав дисциплин по выбору вариативной части блока «Дисциплины (модули)».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа. Учебным планом предусмотрены лекционные занятия (36 часов), практические занятия (36 часов), самостоятельная работа студентов (72 часа). Дисциплина реализуется на 4 курсе, в 7 семестре.

Дисциплина «Деятельность службы управления персоналом организации» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения дисциплин «Основы проектной деятельности», «Основы менеджмента», «Основы управления персоналом», «Управление персоналом организации», «Технология развития потенциала сотрудников», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», и позволяет подготовить студентов к освоению ряда таких дисциплин, как «Кадровый аудит, контроллинг и консалтинг», «Управление поведением персонала», «Управление знаниями в организации».

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

1. Концептуальные основы деятельности службы управления персоналом организации: состав и структура службы управления персоналом организации; функции службы управления персоналом организации; методы и технологии, применяемые в деятельности службы управления персоналом организации; стили и техники руководства.

2. Персонал-технологии в области формирования человеческих ресурсов организации: организационно-кадровый аудит и кадровое планирование; подбор персонала; расстановка и адаптация персонала.

3. Персонал-технологии в области эффективного использования 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** – формирование у студентов компетенций, направленных на эффективное применение в практической деятельности службы управления персоналом современных персонал-технологий для достижения целей организации путем грамотной реализации функций управления персоналом.

**Задачи:**

- формирование теоретических знаний о функциях службы управления персоналом и методах, применяемых в ее деятельности;
- развитие практических умений в области персонал-технологий, реализуемых службой управления персоналом и касающихся планирования, подбора, расстановки, адаптации, стимулирования, оценки и развития персонала организации;
- тренинг навыков, предполагающих анализ рисков, разработку и реализацию персонал-технологий для решения практических управленческих задач и принятия управленческих решений в деятельности службы управления персоналом организации.

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

- знания общекультурного характера, широкий кругозор;
- владение методами сравнения, анализа, синтеза, дедукции, индукции;

- знания, умения и навыки в области подготовки и презентации проектов;

- знания, умения и навыки в области менеджмента, развития и мотивации персонала;

- умение обобщать и делать выводы.

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

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ПК-27: способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Знает	как проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений
	Умеет	проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений
	Владеет	способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений
ПК-36: знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	Знает	основы организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода)
	Умеет	осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования
	Владеет	методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации

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

**(36 час.)**

**Раздел I. Концептуальные основы деятельности службы управления персоналом организации (8 час.)**

**Тема 1. Состав и структура службы управления персоналом организации (2 час.)**

Соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры». Понятия «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «служба управления персоналом организации». Персонал организации как объект управления. Состав службы управления персоналом организации. Структура службы управления персоналом организации.

**Тема 2. Служба управления персоналом организации: функции, методы, стили, техники (4 час.)**

Функции службы управления персоналом организации. Концепции управления персоналом организации. Методы, применяемые в деятельности службы управления персоналом организации. Стили руководства. Техники управления персоналом: рамочное управление, управление через делегирование, управление по целям, системное управление.

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

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



## **Раздел II. Персонал-технологии в области формирования человеческих ресурсов организации (12 час.)**

### **Тема 1. Персонал-технологии организационно-кадрового аудита и кадрового планирования (4 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. Персонал-технологии рекрутинга (6 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.

### **Тема 3. Персонал-технологии расстановки и адаптации сотрудников организации (2 час.)**

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

## **Раздел III. Персонал-технологии в области эффективного использования человеческих ресурсов организации (16 час.)**

### **Тема 1. Персонал-технологии мотивации сотрудников организации и создания системы стимулирования труда (4 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. Персонал-технологии развития сотрудников организации и работы с кадровым резервом (4 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.

## **Тема 3. Персонал-технологии формирования корпоративной культуры и управления фоном производственных отношений (2 час.)**

Развитие корпоративности: корпоративная культура и корпоративный кодекс. Типы корпоративной культуры. Особенности корпоративной культуры на разных этапах развития организации. Формирование благоприятного психологического климата.

## **Тема 4. Персонал-технологии деловой оценки сотрудников организации и оценки эффективности управления персоналом организации (6 час.)**

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

## **II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА (36 час.)**

### **Практические занятия**

**Занятие 1. Оргтест: планирование рабочего дня менеджера по персоналу (4 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 (2 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 (2 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – дискуссия (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 (2 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.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – дискуссия (1 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 (4 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – разработка и презентация проекта (2 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 (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – анализ ситуаций, дискуссия (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 (2 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – разработка и презентация проекта (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.

**Занятие 9. Разработка плана внутрикорпоративного обучения (4 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – разработка и презентация проекта (2 час.)*

1. Разработать проект плана внутрикорпоративного обучения сотрудников организации.

2. Определить потребность в обучении, необходимые ресурсы, предложить методы и график обучения, рассчитать затраты на обучение.

3. Провести презентацию проекта плана внутрикорпоративного обучения, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта.

#### **Занятие 10. Создание корпоративного кодекса (2 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – разработка и презентация проекта (1 час.)*

1. Разработать проект корпоративного кодекса организации.

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

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

#### **Занятие 11. Создание системы оценки персонала (6 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – деловая игра, разработка и презентация проекта (3 час.)*

1. Провести деловую игру «Оценка персонала методом “Слалом”».

2. Разработать проект системы оценки персонала организации

3. Провести презентацию проекта системы оценки персонала организации, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта.

**Занятие 12. Презентация докладов по рефератам на тему «Современные проблемы управления человеческими ресурсами» (4 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – дискуссия (2 час.)*

1. После изучения Темы 3 Раздела I выбрать тему реферата из предложенного списка «Современные проблемы управления человеческими ресурсами», написать реферат.

2. На практическом Занятии 12 провести презентацию лучших докладов по теме «Современные проблемы управления человеческими ресурсами».

3. В форме дискуссии обсудить в группе современные проблемы управления человеческими ресурсами.

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

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Деятельность службы управления персоналом организации» 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 деятельности службы управления персоналом организации. Раздел II. Персонал-технологии в области формирования	ПК-27: способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом,	знает, как проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к зачету
			умеет проводить анализ рыночных и специфических рисков,		дискуссия (УО-4), практическ

	человеческих ресурсов организации. Раздел III. Персонал-технологии в области эффективного использования человеческих ресурсов организации.	использовать его результаты для принятия управленческих решений	связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	ое задание (ПР-11)	довани е (УО-1), вопросы к зачету
			владеет способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседовани е (УО-1), вопросы к зачету
2	Раздел I. Концептуальн ые основы деятельности службы управления персоналом организации. Раздел II. Персонал-технологии в области формирования человеческих ресурсов организации. Раздел III. Персонал-технологии в области эффективного использования человеческих ресурсов организации.	ПК-36: знание основ организационно о проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональны х и организационны х структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	знает основы организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода)	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)	тест (ПР-1), собеседовани е (УО-1), вопросы к зачету
			умеет осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	дискуссия (УО-4), практическ ое задание (ПР-11)	тест (ПР-1), собеседовани е (УО-1), вопросы к зачету
			владеет методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации	проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседовани е (УО-1), вопросы к зачету



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

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

### **Основная литература**

*(электронные и печатные издания)*

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 560 с. – ISBN 5-238-00290-4. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=884141>

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. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. П. Егоршин. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с. – ISBN 978-5-16-009526-4. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445836>

4. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 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, 2018. – 513 с. – Режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=967377>

### **Дополнительная литература**

*(печатные и электронные издания)*

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. Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами : учебник [Электронный ресурс] / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – М. : Норма : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с. – ISBN 978-5-91768-376-8. – Режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=405393>

6. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] / А. В. Дейнека. – М. : «Дашков и К°», 2017. – 288 с. – ISBN 978-5-394-02375-0. – Режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=512044>

7. 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>

8. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг : учебное пособие [Электронный ресурс] / И. Б. Дуракова, Е. С. Корыстина. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 226 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1006701>

9. 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, 2018. – 191 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=972424>

10. 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>

11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с. – ISBN 978-5-16-006649-3. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=402612>

12. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2 : монография [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов и др.; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 283 с. – ISBN 978-5-16-009810-4. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=458336>

13. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3 : монография [Электронный ресурс] / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с. – ISBN 978-5-16-011280-0. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=518919>

14. Кибанов, А. Я. «Управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»: сущность, сходства и различия понятий [Электронный ресурс] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – № 8. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=452853>

15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: Практикум : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 365 с. – ISBN 978-5-16-001973-4. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=480583>

16. Кибанов, А. Я. Управление человеческими ресурсами – новая парадигма или новая стадия эволюции науки об управлении персоналом? [Электронный ресурс] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – № 9. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=453191>

17. Минева, О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник [Электронный ресурс] / О. К. Минева, И. Н. Ахунжанова, Т. А. Мордасова и др. ; под ред. О. К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 160 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1003546>

18. Михайлина, Г. И. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. И. Михайлина. – М. : «Дашков и К°», 2018. – 280 с. – ISBN 978-5-394-01749-0. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415303>

19. Сотникова, С. И. Управление персоналом: деловая карьера : учебное пособие [Электронный ресурс] / С. И. Сотникова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 328 с. – ISBN 978-5-369-01455-4. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=501180>

20. Управление персоналом организации : учебник [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева и др.; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 695 с. – ISBN 978-5-16-003671-7. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=444619>

21. Управление персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс]. – М. : Альпина Паблицер, 2016. – 242 с. – ISBN 978-5-9614-5659-2. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=926039>

22. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность : монография [Электронный ресурс] / под ред. В. С. Гродского и Н. В. Солововой. – М. : ИНФРА-М. 2018. – 278 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=951436>

23. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 122 с. – ISBN 978-5-16-009808-1. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=458273>

24. Экономика управления персоналом : учебник [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 427 с. – ISBN 978-5-16-006018-7. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=991814>

25. Эсаулова, И.А. Управление персоналом в России: история и современность : монография [Электронный ресурс] / И. А. Эсаулова, А. Я. Кибанов, Н. И. Шаталова; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-16-010226-9. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=472299>

### **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/](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/](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 «Деятельность службы управления персоналом организации» предусматривает следующие виды учебной работы: лекции,

практические занятия, самостоятельная работа студентов, текущий контроль и промежуточная аттестация.

Освоение курса дисциплины «Деятельность службы управления персоналом организации» 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 «Деятельность службы управления персоналом организации» является зачет, состоящий, согласно рейтинг-плану дисциплины, из двух контрольных мероприятий: тестирования и собственно зачета, который проводится в форме собеседования.

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 «Деятельность службы управления персоналом организации» при условии освоения теоретического материала и успешного выполнения заданий практических занятий и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

#### **Рейтинг-план дисциплины «Деятельность службы управления персоналом организации»**

<b>№</b>	<b>Мероприятие текущего контроля / промежуточной аттестации</b>	<b>Оценочное средство</b>	<b>Весовой коэффициент (%)</b>	<b>Максимальный балл</b>	<b>Минимальное требование для допуска к семестровой аттестации</b>
1	Практическое задание по теме «Персонал-технологии кадрового планирования»				

1.1	Практическое занятие 1	творческое задание «Оргтест» (ПР-13)	10	10	6
1.2	Практические занятия 2-3	дискуссии «Техники руководства» и «Управление по целям» (УО-4)	5	5	3
1.3	Самостоятельная работа 1	практическое задание «Система целей» (ПР-11)	5	5	3
2	Практическое задание по теме «Персонал-технологии подбора и адаптации персонала»				
2.1	Самостоятельная работа 2	практическое задание «Заявка на подбор» (ПР-11)	5	5	3
2.2	Практические занятия 4-5	дискуссии «Анализ заявок на подбор» и «Анализ резюме» (УО-4)	5	5	3
2.3	Практическое занятие 6	проект «Индивидуальный план адаптации» (ПР-9)	10	10	6
3	Практическое задание по теме «Персонал-технологии мотивации и развития персонала»				
3.1	Практические занятия 7-8	проект «Система стимулирования труда» (ПР-9)	10	10	6
3.2	Практическое занятие 9	проект «План внутрикорпоративного обучения» (ПР-9)	10	10	6
4	Практическое задание по теме «Персонал-технологии формирования корпоративности и оценки персонала»				
4.1	Практическое занятие 10	проект «Корпоративный кодекс» (ПР-9)	10	10	6
4.2	Практическое занятие 11	проект «Система оценки персонала» (ПР-9)	10	10	6
5	Практическое занятие 12	реферат (ПР-4)	5	5	3
6	Промежуточная аттестация				
6.1	Тестирование	тест (ПР-1)	10	10	7
6.2	Зачет по дисциплине	зачет (УО-1)	5	5	3
	Итого:		100	100	61

Критерии оценки по дисциплине «Деятельность службы управления персоналом организации» для аттестации на зачете следующие: 61-100



баллов – «зачтено», 60 и менее баллов – «не зачтено».

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 (4 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 обучающимися 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 (2 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 (2 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 (2 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 радиоэфир во время “часа пик”, можно говорить о привлечении высококлассных специалистов, которые добираются домой с работы за рулем собственного автомобиля.

Учебные заведения и центры дополнительного образования могут стать источниками набора персонала, если работодатели готовы привлекать на работу сотрудников без опыта. Молодые специалисты имеют свои

преимущества: они энергичны, активны, знакомы с современными методами работы и, главное, обладают нестандартным взглядом на проблемы. Подбор выпускников ВУЗов лучше всего вести либо через центр трудоустройства при учебном заведении, либо, напрямую, через профильные кафедры, преподаватели которых могут дать бывшим студентам рекомендации.

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

Компании, которые по роду своей деятельности могут проинформировать большое количество людей, иногда используют для рекламы своих вакансий нестандартные каналы: размещение объявлений на дверях магазина, на стекле или в салоне автобуса, на билетах в кинотеатр, через рассылку SMS-сообщений. Другие компании вообще не дают рекламу вакансий, а ведут поиск размещенных в СМИ резюме активных кандидатов.

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 (2 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 (4 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 (2 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 (2 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.

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

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

Задание:

1. Разработать проект плана внутрикорпоративного обучения сотрудников организации.
2. Определить потребность в обучении, необходимые ресурсы, предложить методы и график обучения, рассчитать затраты на обучение.
3. Провести презентацию проекта плана внутрикорпоративного обучения, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта.

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

- 1) Определение потребности в обучении.
- 2) Определение целей обучения и ожидаемых результатов.
- 3) Определение контингента обучаемых.
- 4) Создание программы обучения.

- 5) Планирование ресурсов на обучение.
- 6) Мотивация сотрудников на обучение.
- 7) Оценка эффективности обучения.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Оценка эффективности обучения происходит по двум направлениям: оценка личных результатов обучения сотрудников и оценка результатов проекта в целом. Оценка личных результатов обучения сотрудников происходит в виде тестирования, экзамена, зачета, финальной ролевой игры и оставляется на усмотрение и ответственность преподавателя, ведущего программу. Оценка результатов проекта в целом происходит по критериям,

определенным на втором этапе рассмотренного плана внутрикорпоративного обучения, и проводится менеджерами и экономистами организации.

#### 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 10**



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

Задание:

1. Разработать проект корпоративного кодекса организации.
2. Описать краткую историю создания и развития компании, определить ее миссию и цели, сформулировать основные ценности и принципы организации, зафиксировать ответственность, этические нормы и правила.
3. Провести презентацию проекта корпоративного кодекса организации, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта.

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

Бывает, что принципы и нормы корпоративной культуры организации нигде не фиксируются, а только передаются “из уст в уста”, от давно работающих сотрудников к новичкам, но все чаще организации начинают создавать собственный Корпоративный Кодекс – документ, закрепляющий нормы корпоративной культуры и содержащий следующие разделы:

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

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

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

На этапе интенсивного роста происходит расширение рынка и контактов с поставщиками и партнерами, закрепление неповторимого имиджа компании. К особенностям этапа можно отнести острую конкурентную борьбу, рост объема производства и качества услуг, расширение структуры компании. Профессионально важные качества персонала на этом этапе: компетентность, коммуникабельность, аналитичность мышления, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация. Важнейшие задачи по управлению персоналом – это набор персонала и его адаптация, организация связей между новыми структурами, трансляция корпоративной культуры в новые подразделения.

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

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

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

#### 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 11**

**Создание системы оценки персонала (6 час.), с использованием методов активного обучения – Деловая игра и Разработка и презентация проекта**

Задание:

1. Провести деловую игру «Оценка персонала методом “Слалом”».
2. Разработать проект системы оценки персонала организации
3. Провести презентацию проекта системы оценки персонала организации, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта.

Особенности проведения метода активного обучения Деловая игра:

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

Деловая игра – условное воспроизводство управленческой ситуации в игровой форме; метод нахождения наиболее эффективного варианта управленческого решения какой-либо хозяйственной проблемы. Суть игры

состоит в последовательной корректировке обсуждений, поступающих от участников игры до того момента, когда какое-либо решение удовлетворяет всех или большинство участников. Выступает одним из эффективных способов поддержания интеллектуальной формы в условиях постоянно меняющихся ситуаций в экономике.

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

Одним из структурных компонентов деловой игры являются игровые задачи. Учебная задача, выступающая для обучающихся в неявном виде, способствует осуществлению непреднамеренного обучения. Игровая форма создаётся при помощи игровых приёмов и ситуаций, которые выступают как средства побуждения, стимулирования к учебной деятельности. Игре свойственна природа воспитательного воздействия на развитие творческой активности.

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

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

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

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

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

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

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

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

Деловая игра «Оценка персонала методом “Слалом”» предполагает разделение участников игры на две группы: эксперты-оценщики и кандидаты на вакантную должность. В рамках этой деловой игры воспроизводятся условия, близкие к реальной ситуации оценки персонала. Роли участников

игры позволяют им освоить функцию деловой оценки персонала со стороны как субъектов (экспертов), так и объектов оценки (кандидатов).

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

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

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

Благодаря вышеназванным особенностям (небольшая продолжительность процедуры и наличие контрольных точек) метод “Слалом” и получил свое название, ассоциирующееся со скоростным горнолыжным спуском, во время которого спортсмен проходит серию обозначенных флажками контрольных “ворот”. Оценка одного кандидата занимает от пяти до десяти минут в зависимости от количества предлагаемых

ситуаций. Это меньше, чем время, необходимое для проведения интервью по компетенциям или комплексного тестирования, поэтому при большом количестве кандидатов на вакантную должность метод “Слалом” может быть использован для первичного отсева на начальных этапах конкурсного отбора.

Метод оценки персонала “Слалом” состоит из следующих этапов:

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

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

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

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

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

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

Следует учесть, что подготовительный этап требует достаточно большого объема временного ресурса, также требует времени и обработка результатов, но сам “очный” этап позволяет достаточно быстро оценить большое количество кандидатов. Процедуры этапа непосредственной оценки кандидатов представляют собой цикл, повторяющийся для всех претендентов с зеркальной точностью. Кроме того процедуры со второй по четвертую (выслушивание проблемной ситуации, формулирование ответа на вопрос по



ситуации и оценка экспертами согласно критериям) – это “вложенный цикл”, повторяющийся для одного и того же кандидата, который решает подряд несколько проблемных ситуаций.

### *Ситуация 1*

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

### *Ситуация 2*

Вы – финансовый директор крупной торговой компании и подбираете человека на должность главного бухгалтера. К Вам на собеседование приходит хороший знакомый, который год назад выручил Вас, одолжив крупную сумму денег, и просит принять его без конкурса. С долгом Вы расплатились. Знакомый работал главбухом в основном на госпредприятиях, о ведении учета в коммерческих организациях знает немного, но обещает быстро научиться. У Вас есть более достойные кандидаты на эту должность. Ваши действия?

### *Ситуация 3*

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

### *Ситуация 4*

Вы – менеджер по продажам торговой компании. Вам поступает предложение от конкурирующей фирмы: выбрать десять лучших торговых

агентов, работающих в Вашей компании, и всей командой перейти работать к ним. При каких условиях Вы примете предложение?

#### *Ситуация 5*

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

#### *Ситуация 6*

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

При организации оценки персонала логично соблюдать следующий порядок этапов:

- 1) Описание функционала на конкретном рабочем месте.
- 2) Выделение ключевых факторов (критериев оценки) для должностей.
- 3) Создание шкалы измерения для каждого критерия.
- 4) Определение методов и порядка проведения оценки.
- 5) Пояснение критериев и принципов оценки сотрудникам.

6) Проведение оценочных процедур и расчет общей оценки.

7) Доведение результатов оценки до сотрудников.

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

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

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

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

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

#### 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 12**

**Презентация докладов по рефератам на тему «Современные проблемы управления человеческими ресурсами» (4 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия**

Задание:

1. После изучения Темы 3 Раздела I выбрать тему реферата из предложенного списка «Современные проблемы управления человеческими ресурсами», написать реферат.

2. На практическом Занятии 12 провести презентацию лучших докладов по теме «Современные проблемы управления человеческими ресурсами».

3. В форме дискуссии обсудить в группе современные проблемы управления человеческими ресурсами.

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

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

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

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

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

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

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

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

Можно назвать несколько техник активного слушания:

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

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

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

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

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

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

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

- Фундаментальный метод – изложение фактов и конкретных сведений.

- Метод противоречия – выявление противоречий в рассуждениях оппонента.

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

- Метод сравнения – применение аргументов, основанных на сравнениях.

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

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

Следует помнить, что для максимально эффективного применения техник аргументации и преодоления возражений можно постепенно повышать сложность обсуждаемых вопросов, разделять проблему на

отдельные составляющие, а также чаще подчеркивать общие интересы, объединяющие оппонентов.

## **VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

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





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

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ  
РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

**по дисциплине «Деятельность службы управления персоналом  
организации»**

**Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
Форма подготовки очная**

**Владивосток  
2017**

**Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине**  
**«Деятельность службы управления персоналом организации»**  
**(72 часа)**

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 «Деятельность службы управления персоналом организации» 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 вопросам зачета.

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

**План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине**  
**«Деятельность службы управления персоналом организации»**

<b>№ п/п</b>	<b>Дата/сроки выполнения</b>	<b>Вид самостоятельной работы</b>	<b>Примерные нормы времени на выполнение</b>	<b>Форма контроля</b>
1	1-я неделя	Выполнение творческого задания «Оргтест», подготовка к дискуссии для занятия 1	6	Проверка творческого задания, проведение дискуссии
2	1-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 2	1	Проведение дискуссии
3	2-я неделя	Выполнение практического задания «Система целей»	3	Проверка самостоятельной работы

4	2-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 3	1	Проведение дискуссии
5	3-я неделя	Выполнение практического задания «Заявка на подбор»	3	Проверка самостоятельной работы
6	3-я неделя	Подготовка к мозговому штурму и дискуссии для занятия 4	2	Проведение мозгового штурма и дискуссии
7	4-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 5	1	Проведение дискуссии
8	4-я неделя	Доработка проекта с занятия 6, подготовка к его презентации	4	Проведение презентации проекта
9	5-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 7	1	Проведение дискуссии
10	5-я неделя	Доработка проекта с занятия 8, подготовка к его презентации	4	Проведение презентации проекта
11	6-я неделя	Доработка проекта с занятия 9, подготовка к его презентации	4	Проведение презентации проекта
12	6-я неделя	Доработка проекта с занятия 10, подготовка к его презентации	4	Проведение презентации проекта
13	7-я неделя	Подготовка к деловой игре, доработка проекта с занятия 11, подготовка к его презентации	6	Проведение деловой игры и презентации проекта
14	весь семестр	Написание реферата, подготовка к презентации доклада по теме реферата на занятии 12	5	Проверка реферата, проведение презентации доклада
15	весь семестр	Подготовка к тестированию и собеседованию по вопросам зачета	27	Проведение тестирования и зачета
		<b>ВСЕГО:</b>	<b>72</b>	

## **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 РПУД, т.к. он позволяет применить на практике теоретические знания о групповой динамике и принятии управленческих решений.

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы к обсуждению:

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

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

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

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

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

– Какие социальные технологии использовались в рамках групповой дискуссии?

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

Метод “мозгового штурма” заключается в поиске ответа на сложную проблему посредством интенсивных высказываний всевозможных приходящих в голову идей, догадок, предположений, случайных аналогий.

После самостоятельной подготовки по теме «Формирование человеческих ресурсов» студенты должны предложить на занятии 7 как можно больше вариантов каналов привлечения кандидатов. Список заносится на доску преподавателем для исключения повторяющихся вариантов, варианты предлагаются безоценочно, т.е. не подвергаются критике. Только после истощения поля идей начинается дискуссия, в рамках которой обсуждаются достоинства и недостатки каждого канала привлечения кандидатов на вакансии, а также сегмент рынка труда, на который ориентирован конкретный канал.

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

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по разработке проекта и подготовке к проведению его презентации (занятия 6, 8-11)**

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 разьяснять!

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Методические рекомендации для самостоятельной работы по подготовке к деловой игре (занятие 11)**

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

Карточки с разработанными преподавателем проблемными ситуациями следует использовать только в крайнем случае: кризис креативности у студентов или критически значимая нехватка времени. В идеале проблемные ситуации разрабатываются самими участниками игры после инструкции преподавателя и с его помощью. В свете приведенных аргументов подготовка преподавателя к занятию с применением деловой игры «Оценка персонала методом “Слалом”» сводится к минимуму, а из материалов и оборудования, которые необходимы для проведения занятия, можно указать маркерную доску, маркер и листы бумаги (тетрадные или А4) по количеству участников, играющих роли экспертов.

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

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

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

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

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

Студенты должны сами выбрать вакантную должность, на которую будут претендовать кандидаты в рамках игры, кратко описать функционал

сотрудника на этой должности и определить требования к кандидату. Исходя из требований, выделяется от четырех до семи критериев оценки. Не следует забывать, что далеко не все профессионально важные качества, способности, умения и навыки можно оценить методом “Слалом”.

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

Критерии должны четко проявляться при ответах на вопросы проблемных ситуаций, поэтому ситуации разрабатываются на определенную тему. Например, если в качестве одного из критериев выбрана лояльность кандидата организации, то и ситуации должны быть связаны с проблемой выбора приоритетов: «Что важнее: цели организации или личные цели?» или «Уйти из организации при возникновении проблемы или остаться?»

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

Шкала измерения должна быть единой для всех критериев. Как правило, используется относительная шкала, измеряющая соответствие

критерию в баллах или в процентах. Например, оценка может ставиться по шкале “от 1 до 5 баллов”; от “0 до 10 баллов”; “от 0 до 1 балла”. Каждый балл наполняется определенной смысловой нагрузкой, чтобы все эксперты одинаково трактовали конкретные оценки, например:

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

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

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

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

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

- 1) ситуация должна содержать проблему, требующую решения;

2) ситуация должна соответствовать функциональным обязанностям должности, на которую претендует кандидат;

3) ситуация не должна иметь очевидного ответа;

4) ситуация не должна предполагать существование единственно правильного ответа.

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

Ситуации разрабатываются с учетом функционального поля сотрудника на должности, на которую претендует кандидат. Например, проблемные ситуации для менеджера отдела закупок будут отражать проблемы, связанные с поставками и взаимодействием с бизнес-партнерами. А проблемные ситуации для HR-менеджера будут связаны с функциями управления персоналом.

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

Лучшая проблемная ситуация для “Слалома” – это та, которая вообще не имеет единственно правильного ответа. Следует сразу оговориться, что эксперты оценивают не правильность ответа в целом, а проявление при

ответе профессионально важных качеств, способностей, умений и навыков, которые являются критериями для оценки.

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

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

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

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

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



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

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

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

- Как себя чувствовали участники во время игры? После игры?
- Какие новые ощущения получили?
- Что было интереснее всего? Что запомнилось?
- Получилось ли полностью ассоциировать себя с ролью?
- С какими трудностями столкнулись? Какие выводы сделали?
- Что легче: проходить оценку или оценивать?
- Что нужно предпринять, чтобы в дальнейшем подготовить себя к ситуации оценки?

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

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

– возможность при создании проблемных ситуаций учитывать специфику конкретной организации.

К недостаткам метода “Слалом” относятся следующие особенности:

– существуют ограничения в применении к объектам оценки (подходит только для оценки для административно-управленческого персонала и функциональных специалистов);

– существуют ограничения в выявлении критериев (не все профессионально важные качества, способности, умения и навыки могут быть определены методом “Слалом”);

– неточность в формулировании критериев или проблемных ситуаций могут полностью обесценить результаты оценки;

– “Слалом” – это моделирование, а не реальность (существует вероятность того, что в реальной ситуации кандидат будет вести себя не так, как рассказывал во время процедуры оценки).

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по подготовке реферата и его презентации (занятие 12)**

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

Целями написания реферата являются:

– развитие у студентов навыков поиска актуальных проблем управления человеческими ресурсами;

– развитие навыков лаконичного изложения материала с выделением основных моментов темы для раскрытия сути проблемы;

– развитие навыков анализа изученного материала и формулирования собственных выводов по выбранной теме научным грамотным языком.

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

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

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

Структура реферата:

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

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

Темы рефератов «Современные проблемы управления человеческими ресурсами»:

1. Глобальное управление человеческими ресурсами.
2. Управление человеческими ресурсами страны, региона, предприятия: взаимное влияние.
3. Рынок труда в условиях глобализации экономики.

4. Трудовая миграция: направление потоков, проблемы, потенциал.
5. Человеческий капитал: формирование, развитие, оценка.
6. Управление знаниями в масштабах предприятия и страны.
7. Управление талантами: модели, перспективы.
8. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия: толерантность в управлении человеческими ресурсами.
9. Управление человеческими ресурсами в условиях глобализации, интеграции и разнообразия среды.
10. Гендерная, этническая и конфессиональная дискриминация: современная ситуация и профилактика.
11. Конкурентные стратегии в области управления человеческими ресурсами.
12. Моделирование кадровых управленческих решений в условиях неопределенности.
13. Команда как объект управления: существование синергетического эффекта.
14. Управленческие коммуникации в кадровом менеджменте.
15. Маркетинг персонала: обеспечение спроса на рабочие места.
16. Оценка качества человеческих ресурсов: критерии и методы.
17. Повышение производительности труда: миф или реальность?
18. Влияние организационных изменений на управление человеческими ресурсами.
19. Разработка проектов в области управления человеческих ресурсов.
20. Урегулирование споров в коллективе: стратегии разрешения конфликтов.
21. Мировой опыт формирования человеческих ресурсов предприятия.
22. Мировой опыт построения систем стимулирования труда.
23. Мировой опыт адаптации и развития человеческих ресурсов.
24. Мировой опыт оценки человеческих ресурсов предприятия.

25. Мировой опыт инновационного управления человеческими ресурсами.

26. Мировой опыт управления текучестью кадров.

27. Мировой опыт консультирования в управлении человеческими ресурсами.

28. Информационные потоки в управлении человеческими ресурсами.

29. Влияние организационной культуры на управление человеческими ресурсами.

30. Коучинг и повышение эффективности труда.

31. Взаимосвязь системы управления качеством продукта и системы управления эффективностью труда.

32. Эффективная служба управления человеческими ресурсами.

33. Эмоциональный интеллект и управление человеческими ресурсами.

34. Сбалансированность трудовой и личной жизни.

Критерии оценки реферата и презентации доклада по теме реферата:

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.



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

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по дисциплине «Деятельность службы управления персоналом  
организации»

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
Форма подготовки очная

Владивосток  
2017

**Паспорт фонда оценочных средств  
по дисциплине «Деятельность службы управления персоналом  
организации»**

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

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ПК-27: способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Знает	как проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений
	Умеет	проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений
	Владеет	способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений
ПК-36: знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	Знает	основы организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода)
	Умеет	осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования
	Владеет	методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации

№ п/п	Контролируемые разделы /	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства - наименование
-------	--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------



	темы дисциплины			текущий контроль	промежуточная аттестация
1	<p>Раздел I. Концептуальные основы деятельности службы управления персоналом организации.</p> <p>Раздел II. Персонал-технологии в области формирования человеческих ресурсов организации.</p> <p>Раздел III. Персонал-технологии в области эффективного использования человеческих ресурсов организации.</p>	<p>ПК-27: способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений</p>	знает, как проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к зачету
			умеет проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к зачету
			владеет способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к зачету
2	<p>Раздел I. Концептуальные основы деятельности службы управления персоналом организации.</p> <p>Раздел II. Персонал-технологии в области формирования человеческих ресурсов организации.</p>	<p>ПК-36: знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами</p>	знает основы организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода)	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к зачету
			умеет осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопрос

	Раздел III. Персонал-технологии в области эффективного использования человеческих ресурсов организации.	построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования			ы к зачету
			владеет методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации	проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1), вопросы к зачету

### Шкала оценивания уровня сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		Критерии	Показатели
ПК-27: способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	знает (пороговый уровень)	как проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Знание принципов анализа кадровых рисков и особенностей реализации функций управления персоналом	- способность раскрыть суть принципов анализа кадровых рисков - способность перечислить функции управления персоналом и их особенности
	умеет (продвинутый)	проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Умение применять на практике персонал-технологии кадрового планирования, подбора, адаптации, мотивации, оценки и развития сотрудников организации	- способность проанализировать особенности реализации функций управления персоналом в конкретной организации - способность выбрать адекватные кадровой ситуации

				персонал-технологии
	владеет (высокий)	способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Владение навыками разработки и реализации стратегии деятельности службы управления персоналом организации	- способность разработать стратегию деятельности службы управления персоналом организации - способность реализовать в организации стратегию деятельности службы управления персоналом
ПК-36: знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	знает (пороговый уровень)	основы организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода)	Знание принципов кадрового проектирования на основе организационно-кадрового аудита, функций и технологий управления персоналом	- способность перечислить принципы кадрового проектирования на основе организационно-кадрового аудита - способность раскрыть суть технологий управления персоналом
	умеет (продвинутой)	осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	Умение применять техники руководства, позволяющие делегировать полномочия, функции и ответственность	- способность выбрать адекватные кадровой ситуации техники руководства - способность реализовать техники руководства, позволяющие делегировать полномочия, функции и ответственность
	владеет (высокий)	методами построения функциональных и организационных	Владение навыками дизайна системы и структуры	- способность разработать систему управления

		структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации	управления персоналом с учетом функций управления персоналом, актуальных с точки зрения целей организации	персоналом исходя из целей организации - способность разработать структуру управления персоналом исходя из целей организации
--	--	--	---	--

**Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины**

**«Деятельность службы управления персоналом организации»**

**Текущая аттестация студентов.** Текущая аттестация студентов по дисциплине «Деятельность службы управления персоналом организации» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. Текущая аттестация по дисциплине «Деятельность службы управления персоналом организации» 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 (процедура 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 «Деятельность службы управления персоналом организации» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. По итогам изучения дисциплины учебным планом предусмотрен зачет, состоящий, согласно рейтинг-плану дисциплины, из двух контрольных мероприятий: тестирования и собственно зачета, 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.

**Рейтинг-план дисциплины «Деятельность службы управления персоналом организации»**

<b>№</b>	<b>Мероприятие текущего контроля / промежуточной аттестации</b>	<b>Оценочное средство</b>	<b>Весовой коэффициент (%)</b>	<b>Максимальный балл</b>	<b>Минимальное требование для допуска к семестровой аттестации</b>
1	Практическое задание по теме «Персонал-технологии кадрового планирования»				
1.1	Практическое занятие 1	творческое задание «Оргтест» (ПР-13)	10	10	6
1.2	Практические занятия 2-3	дискуссии «Техники руководства» и «Управление по целям» (УО-4)	5	5	3
1.3	Самостоятельная работа 1	практическое задание «Система целей» (ПР-11)	5	5	3

2	Практическое задание по теме «Персонал-технологии подбора и адаптации персонала»				
2.1	Самостоятельная работа 2	практическое задание «Заявка на подбор» (ПР-11)	5	5	3
2.2	Практические занятия 4-5	дискуссии «Анализ заявок на подбор» и «Анализ резюме» (УО-4)	5	5	3
2.3	Практическое занятие 6	проект «Индивидуальный план адаптации» (ПР-9)	10	10	6
3	Практическое задание по теме «Персонал-технологии мотивации и развития персонала»				
3.1	Практические занятия 7-8	проект «Система стимулирования труда» (ПР-9)	10	10	6
3.2	Практическое занятие 9	проект «План внутрикорпоративного обучения» (ПР-9)	10	10	6
4	Практическое задание по теме «Персонал-технологии формирования корпоративности и оценки персонала»				
4.1	Практическое занятие 10	проект «Корпоративный кодекс» (ПР-9)	10	10	6
4.2	Практическое занятие 11	проект «Система оценки персонала» (ПР-9)	10	10	6
5	Практическое занятие 12	реферат (ПР-4)	5	5	3
6	Промежуточная аттестация				
6.1	Тестирование	тест (ПР-1)	10	10	7
6.2	Зачет по дисциплине	зачет (УО-1)	5	5	3
	Итого:		100	100	61

Зачет 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).

**Соответствие баллов рейтинговой оценки по дисциплине «Деятельность службы управления персоналом организации» стандартной шкале «зачтено/не зачтено»**

Баллы рейтинговой оценки	Оценка зачета стандартная	Требования к сформированным компетенциям
86-100	зачтено	Оценка «зачтено» 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	зачтено	Оценка «зачтено» 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	зачтено	Оценка «зачтено» 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	не зачтено	Оценка «не зачтено» 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 зачету



**по дисциплине «Деятельность службы управления персоналом  
организации»**

*Раздел I. Концептуальные основы деятельности службы управления персоналом организации:*

1. Соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры».
2. Состав и структура службы управления персоналом организации.
3. Функции службы управления персоналом организации.
4. Концепции управления персоналом организации.
5. Методы, применяемые в деятельности службы 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. Персонал-технологии в области формирования 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. Персонал-технологии в области эффективного использования 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 зачетного 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 зачетного 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 расписании 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).
3. Разработка плана внутрикорпоративного обучения (занятие 9).
4. Создание корпоративного кодекса (занятие 10).
5. Создание системы оценки персонала (занятие 11).

### **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.