



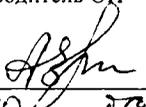
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

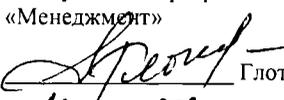
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДВФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП

  
Васюкова Л.К.  
« 18 » 06 2019 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
«Менеджмент»

  
Глотова Е.А.  
« 18 » 06 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

«Стратегическое управление человеческими ресурсами»

**Направление подготовки 38.04.08 Финансы и кредит**

магистерская программа «Финансовые стратегии и технологии банковского института»

**Форма подготовки заочная**

курс 2, семестр 3

лекции 6 час.

практические занятия 8 час.

в том числе с использованием МАО лек. - / пр. 8 час.

всего часов аудиторной нагрузки 8 час.

в том числе с использованием МАО 8 час.

самостоятельная работа 90 час.

том числе на подготовку к экзамену - час.

контрольные работы 4

курсовая работа / курсовой проект -

зачёт -

экзамен 2 курс

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого ДВФУ, утвержденного приказом ректора № 12-13-1282 от 07.07.2015.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры «Менеджмента»  
протокол № 7 от 18.06. 2019 г.

Заведующая кафедрой: канд.экон.наук, Глотова Е.А.

Составитель канд. экон. наук, Головачёв С.Б.

**I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующая кафедрой \_\_\_\_\_ к.э.н., Глотова Е.А.  
(подпись) (И.О. Фамилия)

**II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующая кафедрой \_\_\_\_\_ к.э.н., Глотова Е.А.  
(подпись) (И.О. Фамилия)

## ABSTRACT

**Master's degree in** 38.04.03 Human Resource Management

**Study profile** "Human Resources Management in Business"

**Course title:** Human Resources Strategic Management

**Base part of 1<sup>st</sup> Block, 3 credits**

**Instructor:** Golovachev Stanislav Borisovich, Candidate of Philosophy, Associate Professor.

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

- have knowledge of general culture specifics, spacious mind;
- be good at methods of comparison, analysis, synthesis, deduction, induction;
- have ability to generalize and draw conclusions.

**Learning outcomes:** general and specific professional competences:

- GC-3: oral and writing skills using native and foreign languages that helps to solve interpersonal and intercultural cooperation tasks;
- GC-4: ability to be ready for teamwork with tolerance to social, ethnics, religious and cultural differences;
- GC-5: ability to manage human resources of organization, readiness for administrative work with small groups;
- SPC-6: ability to choose business partners, to direct negotiations, to make the deals and control their implementation.
- SPC -34: ability to develop and implement systems and technologies of working with human resources in an organization.

**Course description:** The course covers the following range of issues: human resource policy of a company, staff qualitative composition and work structure planning, staffing, recruitment, special aspects of staff adaptation, 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. Genkin B.M., Nikitina I.A. Upravleniie chelovecheskimi resursami [Human Resources Management]. – Moscow : Norma : INFRA-M, 2016. – 464 p. (rus). – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=405393>
2. Deineka A.V., Bepalko V.A. Upravleniie chelovecheskimi resursami [Human Resources Management]. – Moscow : Dashkov, 2017. – 392 p. (rus). – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415041>
3. Kibanov A.Y., Durakova I.B. Upravleniie personalom organizacii: strategii, marketing, internacionalizaciia [Human Resources Management: Strategy, Marketing, Internationalization]. – Moscow : INFRA-M, 2015. – 301 p. (rus). – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=402612>
4. Maksimova L.V. Upravleniie personalom: osnovi teorii i delovoi praktikum [Human Resources Management: Basics of Theory and Business Practicum]. – Moscow : INFRA-M, 2013. – 253 p. (rus). – URL: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:701788&theme=FEFU>
5. Maksimova L.V. Osnovi upravleniia personalom [Basics of Human Resources Management]. – Moscow : INFRA-M, 2018. – 248 p. (rus).

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

## **Аннотация к рабочей программе дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами»**

Учебный курс «Стратегическое управление человеческими ресурсами» предназначен для студентов направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредиты магистерской программы «Финансовые стратегии и технологии банковского института», заочная форма обучения.

Дисциплина «Стратегическое управление человеческими ресурсами» включена в состав вариативной части блока «Дисциплины (модули) по выбору».

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часа. Учебным планом предусмотрены лекционные занятия (6 часов), практические занятия (8 часов, в том числе МАО 6 часов), самостоятельная работа (94 часов). Дисциплина реализуется на 2 курсе в 3 семестре.

Дисциплина «Стратегическое управление человеческими ресурсами» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения дисциплин «Критическое мышление и исследования», и позволяет подготовить студентов к освоению ряда таких дисциплин, как «Развитие навыков soft skills в финансовой сфере: лидерство и эмоциональный интеллект».

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

1. Концептуальные основы стратегического управления человеческими ресурсами; глобальное управление человеческими ресурсами; стратегическое управление человеческими ресурсами страны, региона, предприятия; организационно-кадровый аудит и кадровое планирование на предприятии;
2. Подбор персонала и формирование человеческих ресурсов предприятия; расстановка и адаптация персонала; мотивация поведения в процессе трудовой

деятельности и создание системы стимулирования труда; развитие человеческих ресурсов предприятия и работа с кадровым резервом; формирование корпоративной культуры и управление фоном 3.Производственных отношений; деловая оценка человеческих ресурсов и контроль исполнительности персонала предприятия; оценка эффективности управления человеческими ресурсами и управление расходами на персонал.

**Цель** - повысить качества стратегического мышления магистров на основе приобретения необходимых знаний и навыков применения инструментов стратегического управления человеческими ресурсами.

**Задачи:**

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

Для успешного изучения дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- готовностью проявлять качества лидера и организовать работу коллектива, владеть эффективными технологиями решения профессиональных проблем;
- умением работать в проектных междисциплинарных командах, в том числе в качестве руководителя;
- умением быстро осваивать новые предметные области, выявлять противоречия, проблемы и выработать альтернативные варианты их решения
- способностью вести научную дискуссию, владение нормами научного стиля современного русского языка

- способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

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

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ПК-7 способность видеть перспективы развития финансово-кредитных отношений и перспективы своей профессиональной деятельности	Знает	перспективы развития финансово-кредитных отношений и перспективы своей профессиональной деятельности
	Умеет	видеть перспективы развития финансово-кредитных отношений и перспективы своей профессиональной деятельности
	Владеет	способностью видеть перспективы развития финансово-кредитных отношений и перспективы своей профессиональной деятельности
ПК-14 способность руководить разработкой краткосрочной и долгосрочной финансовой политики и стратегии развития организаций, в том числе финансово-кредитных и их отдельных подразделений на основе критериев финансово-экономической эффективности, а также финансовой политики публично-правовых образований	Знает	разработку краткосрочной и долгосрочной финансовой политики и стратегии развития организаций, в том числе финансово-кредитных и их отдельных подразделений на основе критериев финансово-экономической эффективности, а также финансовой политики публично-правовых образований
	Умеет	руководить разработкой краткосрочной и долгосрочной финансовой политики и стратегии развития организаций, в том числе финансово-кредитных и их отдельных подразделений на основе критериев финансово-экономической эффективности, а также финансовой политики публично-правовых образований
	Владеет	способностью руководить разработкой краткосрочной и долгосрочной финансовой политики и стратегии развития организаций, в том числе финансово-кредитных и их отдельных подразделений на основе критериев финансово-экономической эффективности, а также финансовой политики публично-правовых образований

ПК-15 способность руководить финансовыми службами и подразделениями организаций различных организационно-правовых форм, в том числе финансово-кредитных, органов государственной власти и органов местного самоуправления, неправительственных и международных организаций, временными творческими коллективами, создаваемыми для разработки финансовых аспектов новых проектных решений	Знает	как руководить финансовыми службами и подразделениями организаций различных организационно-правовых форм, в том числе финансово-кредитных, органов государственной власти и органов местного самоуправления, неправительственных и международных организаций, временными творческими коллективами, создаваемыми для разработки финансовых аспектов новых проектных решений
	Умеет	руководить финансовыми службами и подразделениями организаций различных организационно-правовых форм, в том числе финансово-кредитных, органов государственной власти и органов местного самоуправления, неправительственных и международных организаций, временными творческими коллективами, создаваемыми для разработки финансовых аспектов новых проектных решений
	Владеет	способностью руководить финансовыми службами и подразделениями организаций различных организационно-правовых форм, в том числе финансово-кредитных, органов государственной власти и органов местного самоуправления, неправительственных и международных организаций, временными творческими коллективами, создаваемыми для разработки финансовых аспектов новых проектных решений

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Стратегическое Управление человеческими ресурсами» применяются следующие методы активного и интерактивного обучения: дискуссия, деловая игра, мозговой штурм, разработка и презентация проекта, анализ кейсов, творческое задание.

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

## **(18 час.)**

### **Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами (5 час.)**

#### **Тема 1. Тема 1. Система управления человеческими ресурсами (2 час)**

Предмет и задачи курса. Персонал предприятия как объект управления. Классификация персонала. Типы организаций и организационная структура. Роль служб персонала и линейных руководителей в системе управления человеческими ресурсами. Аутсорсинг функций по управлению человеческими ресурсами.

#### **Тема 2. Стратегия управления человеческими ресурсами (2 час)**

Определение управления человеческими ресурсами (УЧР). Сходство и различия между УЧР и управлением персоналом. Концепция человеческого капитала. Система человеческих ресурсов. Философия УЧР. Стратегия УЧР. Факторы, влияющие на стратегию УЧР. Особенности стратегии управления человеческими ресурсами в компаниях различных стран.

#### **Тема 3. Политика управления человеческими ресурсами (1 час)**

Понятие и направления политики УЧР. Формирование и пересмотр политики УЧР. Роль служб персонала и руководителей младшего уровня в реализации политики УЧР. Стадии развития организации и политика УЧР. Организационная культура и ее типы. Взаимосвязь политики УЧР и организационной культуры. Формирование HR-бренда. Особенности формирования политики УЧР в отраслях бизнеса.

### **Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия (5 час.)**

#### **Тема 4. Планирование в управлении человеческими ресурсами (1 час)**

Цели и задачи планирования в системе УЧР. Уровни кадрового планирования. Основные этапы планирования. Классификация персонала. Определение потребности в персонале (количественный и качественный анализ ЧР). Аутсорсинг и аутстаффинг. Требования к должности и их разработка. Понятие компетенций. Анализ причин текучести кадров. Методы

прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах. Нормирование и основные виды норм.

#### Тема 5. Обеспечение организации человеческими ресурсами (1 час)

Значение подбора и отбора персонала в управлении человеческими ресурсами. Основные этапы подбора и отбора персонала. Источники привлечения кандидатов. Анализ рекомендаций и резюме кандидатов. Профессиональная ориентация. Структура интервью с кандидатом. Основные ошибки при проведении интервью. Методы оценки кандидатов на работу. Медицинское освидетельствование. Принятие решения о приеме на работу. Трудовой договор. Испытательный срок.

Тема 6. Изменение статуса сотрудника: организационная социализация и адаптация персонала (1 час)

Понятие «адаптация персонала» и «организационная социализация». Цели и задачи адаптации персонала. Продолжительность адаптационного периода. Первичная и вторичная адаптация персонала. Виды адаптации персонала. Факторы, влияющие на процесс адаптации персонала. Теория поколений. Особенности адаптации различных категорий персонала. Наставничество, коучинг. Программы адаптации персонала. «Книга для сотрудников». Анализ результатов адаптации персонала.

#### Тема 7. Развитие человеческих ресурсов (2 час)

Основные направления развития человеческих ресурсов организации. Взаимосвязь развития ЧР с другими процессами в системе управления человеческими ресурсами. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала. Определение потребности в обучении. Определение затрат на обучение. Характеристика основных форм и методов обучения, их преимущества и недостатки. Оценка результатов обучения. Разработка планов и программ обучения. Корпоративный Университет. Понятие и этапы профессиональной карьеры. Управление талантами. Формирование и управление кадровым резервом. Особенности работы с различными группами кадрового резерва.

### **Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов (5 час.)**

#### **Тема 8. Мотивация и система стимулирования (2час)**

Трудовая мотивация и управление вознаграждением. Цели управления вознаграждением. Факторы, влияющие на трудовую мотивацию. Типы мотивации работников: типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова. Структура компенсационного пакета. Нормативно-правовое регулирование заработной платы, льгот и компенсаций. Психологический контракт. Формы оплаты труда. Стимулирование труда. Основные виды и методы стимулирования. Социальный пакет и его формирование. Разработка и внедрение системы стимулирования. Основные методы оценки труда: ранжирование, балльный метод, метод классификации (градации) видов труда, грейдинг. Ключевые показатели деятельности (KPI). Управление вознаграждением отдельных категорий персонала.

#### **Тема 9. Оценка персонала (1 час)**

Цели и задачи оценки деятельности сотрудников. Основные методы оценки: формализованные (анкетирование, тестирование, шкалы оценки), неформализованные (собеседование, экспертная оценка, наблюдение, методика «360 градусов»), комбинированные (центр оценки, управление по целям). Аттестация персонала. Нормативно-правовое регулирование аттестации работников. Виды аттестации. Процедура аттестации. Обязательные условия проведения аттестации. Подведение итогов аттестации. Высвобождение персонала.

#### **Тема 10. Эффективность системы управления человеческими ресурсами. (2 час)**

Метод функционально-стоимостного анализа, цели и задачи. Этапы функционально-стоимостного анализа. Факторы, влияющие на повышение экономической эффективности системы УЧР. Анализ организационной структуры, целей и функций подразделений. Положение о подразделении. Структура затрат на персонал и ее анализ. Мероприятия по совершенствованию

системы УЧР. Оценка социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы УЧР. Разработка и внедрение плана организационных изменений по оптимизации системы УЧР.

#### **Раздел IV. Формирование и эффективное управление человеческими ресурсами (3 час.)**

Тема 11. Группы в организации. Формирование команд (1 час)

Коллектив как социальная группа. Классификация групп в организации. Групповые процессы. Групповые эффекты. Стадии развития групп. Определение понятий «команда» и «командообразование». Отличие команды от группы людей. Основные функции команды. Критерии успешной команды. Жизненный цикл команды. Ролевое взаимодействие в команде по М. Белбину. Метод оценки ролевых позиций участников команды.

Тема 12. Управление конфликтами (2 час)

Понятие и роль конфликта в организации. Уровни конфликтов в организации. Причины конфликтов. Прогнозирование конфликтов. Моббинг. Профилактика и завершение конфликтов. Стратегии выхода из конфликтов.

## **II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА (18 час.)**

### **Практические занятия**

**(18 час)**

**Занятие 1, 2.** Кадровая политика и стратегия управления организацией ( 2 час)

Анализ кадровой политики и стратегии управления организацией. Выполнение работы в группе (не более 4 человек) «Анализ стратегии и политики управления человеческими ресурсами» и выступление с презентацией всех участников группы по заданной теме. Сообщение 4-5 мин.

**Занятие №3** Планирование человеческих ресурсов ( 1 час)

Планирование человеческих ресурсов. Работа в малых группах по анализу конкретной ситуации при планировании трудовых ресурсов в организации. Выступление одного представителя на 4-5 мин.

**Занятие №4 Профиль должности и должностной инструкции ( 1 час)**

Подготовка профиля должности и должностной инструкции. На занятии проводится анализ должности, по результатам которого каждый обучающийся заполняет свой вариант профиля должности.

**Занятие №5 Резюме кандидата на должность ( 1 час)**

Подготовка резюме кандидата на должность. Анализируются вакансии, и на их основании магистр готовит резюме. Выполняется индивидуально, оценивается соответствие резюме профилю должности.

**Занятие №6 Интервью с потенциальным кандидатом ( 2 час)**

Подготовка к интервью с потенциальным кандидатом. Составление объявления о вакансии и деловая игра «Отбор персонала».

**Занятие №7 Программ адаптации персонала ( 1 час)**

Разработка программ адаптации персонала. Анализ программы адаптации вновь принятых сотрудников в организацию. Выполнение работы в группе «План адаптации новичка» и выступление с презентацией всех участников группы по заданной теме. Сообщение 4-5 мин.

**Занятие 8 План развития сотрудников ( 1 час)**

Подготовка плана развития сотрудников. Выполнение индивидуальной работы «План развития сотрудника» и выступление с презентацией по заданной теме. Сообщение 4-5 мин.

**Занятие 9 Программы стимулирования персонала ( 2 час)**

Разработка программы стимулирования персонала. Обсуждение кейсов по мотивации персонала. Работа в малых группах по разработке программы вознаграждения для сотрудников определенной компании. Выступление одного представителя на 8 мин.

**Занятие №10 Оценки персонала ( 2 час)**

Анализ результатов процедуры оценки персонала. Разбор практических ситуаций и получение обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала.

**Занятие №11 Оптимизация расходов на персонал ( 1 час)**

Оптимизация расходов на персонал. Выполнение индивидуальной работы «Оптимизация расходов в подразделении» и выступление с презентацией по заданной теме. Сообщение 4-5 мин.

**Занятие №12 Эффективность управления человеческими ресурсами ( 2 час)**

Анализ эффективности управления человеческими ресурсами в подразделении. Участие в обсуждении кейсов по распределению функций, делегированию полномочий. Оценка состоит из посещения (5 баллов) и участия в обсуждении (до 5 баллов, в зависимости от степени участия).

**Занятие №13 Деловая игра «Конфликт в подразделении». ( 2 час)**

Деловая игра «Конфликт в подразделении». Участие в деловой игре.

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

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

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

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

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства - наименование		
			текущий контроль	промежуточная аттестация	
1	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия. Раздел 1У Формирование и эффективное управление человеческими ресурсами	ОПК-3: владение комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	знает современные проблемы управления персоналом организации взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	Дискуссия, Практич.занятия (ПЗ) 1,2	тест (ПЗ-1),
			Умеет ориентироваться в проблемах управления персоналом в организации и взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	дискуссия творческое задание (ПЗ-2)	тест (ПЗ-1), вопросы к зачету: 1-20
			Владеет навыками определения приоритетных для решения проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	Проект, (ПЗ-3) творческое задание	тест (ПЗ-3), вопросы к зачету: 1-20
2	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия. Раздел III.	ОПК-4: способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала	этапы и методы формирования личности, знает как всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала	дискуссия (ПЗ-3)	тест (ПЗ-3), вопросы к зачету: 1-20



			Владеет практическими навыками создания эффективных команд, работы в них, отстаивания своей позиции, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения	проект , ( ПЗ-6) творческое задание	тест (ПР-6), вопросы к зачету: 1-20
4	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия . Раздел IV. Формирование и эффективное управление человеческими ресурсами	ПК-6 умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации;	цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	Дискуссия, ПЗ-7,8	тест (ПР-7,8), вопросы к зачету: 1-20
			формулировать цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	Дискуссия, творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-9), вопросы к зачету: 1-20
			навыками формулирования целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	Проект, (ПР-9) творческое задание	тест (ПР-9), вопросы к зачету: 1-20
5	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия . Раздел IV. Формирование	ПК-34 способность разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного	знает как разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности	Проект, творческое задание (ПР-10-12)	тест (ПР-10-12), вопросы к зачету: 1-20

	ие и эффективное управление человеческими ресурсами	анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности			
			умеет разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности	Проект, творческое задание (ПР-10-12)	тест (ПР-10-12), вопросы к зачету: 1-20
			владеет навыками разработки экономически обоснованных проектов совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности, навыками внедрения в практику деятельности организации обоснованных проектов совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе	Проект, творческое задание (ПР-10-12)	тест (ПР-10-12), вопросы к зачету: 1-20

			функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности		
--	--	--	---	--	--

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. Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами : учебник [Электронный ресурс] / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – М. : Норма : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 464 с. – ISBN 978-5-91768-376-8. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=405393>
2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров [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. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 301 с. – ISBN 978-5-16-006649-3. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=402612>

4. Максимова, Л. В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик : учебное пособие / Л. В. Максимова. – М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2013. – 253 с. – 10 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:701788&theme=FEFU>

5. Максимова, Л. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / Л. В. Максимова. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 248 с. – 10 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:356849&theme=FEFU>

### **Дополнительная литература**

*(печатные и электронные издания)*

1. Алавердов, А. Р. Управление персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова и др. – М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016. – ISBN 978-5-4257-0143-5. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=451378>

2. Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строителева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 143 с. – ISBN 978-5-16-006913-5. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=414575>

3. Боковня, А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами : монография [Электронный ресурс] / А. Е. Боковня. – М. : НИЦ Инфра-М, 2016. – 144 с. – ISBN 978-5-16-004523-8. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=392038>

4. Борисова, Н. Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами : монография / Н. Н. Борисова. – М. : Креативная экономика, 2017. – 132 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64829](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64829)

5. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2017. – 688 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=54901](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54901)
6. Гладких, И. В. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / И. В. Гладких, В. Н. Минина. – СПб. : СПбГУ (Санкт-Петербургский государственный университет), 2015. – 440 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=49449](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=49449)
7. Голованова, Е. Н. Инвестиции в человеческий капитал предприятия : учебное пособие [Электронный ресурс] / Е. Н. Голованова, С. А. Лочан и др. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 88 с. – ISBN 978-5-16-004754-6. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=413175>
8. Дорофеев, В. Д. Эффективность управления трудовыми ресурсами предприятия при внедрении системы менеджмента качества : монография [Электронный ресурс] / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева. – Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2015. – 210 с. – ISBN 978-5-94170-212-1. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=469824>
9. Дроздов, И. Н. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И. Н. Дроздов. – Владивосток : Изд. дом Дальневосточного федерального университета, 2013. – 191 с. – 10 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:717506&theme=FEFU>
10. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 352 с. – ISBN 978-5-16-009526-4. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445836>
11. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие [Электронный ресурс] / В. И. Еремин, Ю. Н. Шумаков, С. В. Жариков. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 272 с. – ISBN 978-5-16-009507-3. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445081>

12. Жук, С. С. Управление качеством человеческих ресурсов: теория и практика : монография / С. С. Жук. – М. : Дашков и К, 2015. – 232 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=70591](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70591)
13. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник [Электронный ресурс] / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 336 с. – ISBN 978-5-8199-0262-2. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=416128>
14. Зайцева, Т. В. Управление развитием человеческих ресурсов : монография [Электронный ресурс] / Т. В. Зайцева. – М. : НИЦ Инфра-М, 2015. – 128 с. – ISBN 978-5-16-005596-1. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=304426>
15. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник [Электронный ресурс] / Л. В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 236 с. – ISBN 5-16-002196-5. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=87346>
16. Кибанов, А. Я. «Управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»: сущность, сходства и различия понятий [Электронный ресурс] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 8. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=452853>
17. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 447 с. – ISBN 978-5-16-005112-3. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=426081>
18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2 : монография [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов и др. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 283 с. – ISBN 978-5-16-009810-4. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=458336>
19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева и др. – 4-е изд., доп.

и перераб. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 695 с. – ISBN 978-5-16-003671-7.

– Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=444619>

20. Ковалевич, И. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие [Электронный ресурс] / И. А. Ковалевич, В. Т. Ковалевич. – Красноярск : Сибирский федеральный ун-т, 2015. – 210 с. – ISBN 978-5-7638-2237-3. – Режим

доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=443205>

21. Лапшин, А. В. Коммуникации в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / А. В. Лапшин, Н. В. Гончарова. – Нижний Новгород : ВГУВТ (Волжский государственный университет водного транспорта), 2016. – 100 с. – Режим

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

22. Ларионов, Г. В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами : монография [Электронный ресурс] / Г. В. Ларионов. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. – 160 с. – ISBN 978-5-394-02500-6. – Режим

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

23. Михайлина, Г. И. Управление персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. И. Михайлина. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. – 280 с. – ISBN 978-5-394-01749-0. – Режим

доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415303>

24. Нижегородцев, Р. М. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах : монография [Электронный ресурс] / Р. М. Нижегородцев, С. Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 290 с. – ISBN 978-5-16-009681-0. – Режим

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

25. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ [Электронный ресурс] / под ред. И. В. Гладких, В. Н. Мининой. – СПб. : Изд-во «Высшая школа

менеджмента», 2010. – 440 с. – ISBN 978-5-9924-0054-0. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=492851>

26. Пономарева, Е. В. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами / Е. В. Пономарева. – СПб. : ИЭО СПбУУиЭ (Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета управления и экономики), 2016. – 269 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64042](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64042)

27. Резник, С. Д. Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах : монография [Электронный ресурс] / С. Д. Резник. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 319 с. – ISBN 978-5-16-009584-4. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=448652>

28. Ричи, Ш. Управление мотивацией : учебное пособие для магистров вузов, обучающихся по направлениям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» [Электронный ресурс] / Ш. Ричи, П. Мартин; [пер. с англ. Е. Э. Лалаян]; под ред. Е. А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 399 с. – ISBN 0-566-08102-4 (англ.), ISBN 978-5-238-01510-1 (русс.). – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=395259>

29. Селетков, С. Н. Управление информацией и знаниями в компании : учебник [Электронный ресурс] / С. Н. Селетков, Н. В. Днепровская. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 208 с. – ISBN 978-5-16-004842-0. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=406126>

30. Федоров, В. К. Управление трудовыми ресурсами в инновационных процессах : монография [Электронный ресурс] / В. К. Федоров, М. Н. Черкасов, А. В. Луценко. – М. : РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 208 с. – ISBN 978-5-369-01363-2. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=464924>

31. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография [Электронный ресурс] / К. Б. Фокин. – М. : НИЦ ИНФРА-М,

2017. – 278 с. – ISBN 978-5-16-009541-7. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=446495>

32. Чиркова, Т. В. Управление человеческими ресурсами / Т. В. Чиркова. – СПб. : ИЭО СПбУУиЭ (Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета управления и экономики), 2016. – 263 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64060](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64060)

33. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 122 с. – ISBN 978-5-16-009808-1. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=458273>

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

35. Шаталова, Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Н. И. Шаталова, Н. А. Александрова и др. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 221с. – ISBN 978-5-16-003824-7. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=413110>

36. Шлендер, П. Э. Управление персоналом: учебное пособие для магистров вузов [Электронный ресурс] / П. Э. Шлендер и др. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 320 с. – ISBN 5-238-00909-7. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=396902>

37. Эфендиев, А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления : монография [Электронный ресурс] / А. Г. Эфендиев, Е. С. Балабанова и др. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с. – ISBN 978-5-16-009832-6, 500 экз. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=459403>

### **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-xecutive.ru/> – Сообщество менеджеров, новости.
7. <http://hr-community.ru/content.php> – Сообщество HR-профессионалов.
8. <http://www.kadrovik.ru/> – Новости, документы, консультации.
9. <http://www.hr-life.ru/> – Ресурс для HR-специалистов и руководителей.
10. <http://www.ht.ru/> – Создание методов и тестов оценки персонала.
11. <http://www.hrinform.ru/> – Консультации, документы, новости.

## **Перечень информационных технологий и программного обеспечения**

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

## **VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Реализация дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами» предусматривает следующие виды учебной работы: лекции, практические занятия, самостоятельную работу магистров, текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Освоение курса дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами» предполагает рейтинговую систему оценки знаний магистров и предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль за посещением лекций, подготовкой и выполнением всех практических занятий с обязательным предоставлением отчета о работе, выполнением всех видов самостоятельной работы.

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» является зачет, который проводится в виде тестирования.

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (20 баллов);
- успешно выполнить аудиторные и контрольные задания (50 баллов);
- своевременно и успешно выполнить все виды самостоятельной работы (30 баллов).

Магистрант считается аттестованным по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» для аттестации на экзаменированном зачете следующие: 86-100 баллов – «отлично», 76-85 баллов – «хорошо», 61-75 баллов – «удовлетворительно», 60 и менее баллов – «неудовлетворительно».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе

производится по формуле:

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

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

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

$P(n)$  – рейтинг магистранта;

$m$  – общее количество контрольных мероприятий;

$n$  – количество проведенных контрольных мероприятий;

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

$O_i^{max}$  – максимально возможный балл магистранта 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.

### **Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного на изучение дисциплины**

Оптимальным вариантом планирования и организации магистрантом времени, необходимого для изучения дисциплины, является равномерное распределение учебной нагрузки, т.е. систематическое ознакомление с теоретическим материалом на лекционных занятиях и закрепление полученных знаний при подготовке и выполнении практических работ и заданий, предусмотренных для самостоятельной работы магистрантов.

Подготовку к выполнению практических работ необходимо проводить заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по возникающим вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной практической работы.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и

требованиям, предложенным преподавателем.

### **Алгоритм изучения дисциплины**

Изучение курса должно вестись систематически и сопровождаться составлением подробного конспекта. В конспект рекомендуется включать все виды учебной работы: лекции, самостоятельную проработку рекомендуемой основной и дополнительной литературы, отчеты по практическим работам, решение ситуационных задач, ответы на вопросы для самоконтроля и другие задания, предусмотренные для самостоятельной работы магистрантов.

Основным промежуточным показателем успешности магистранта в процессе изучения дисциплины является его готовность к выполнению практических работ.

Приступая к подготовке к практическим работам, прежде всего, необходимо ознакомиться с планом занятия, изучить соответствующую литературу, нормативную и техническую документацию. По каждому вопросу работы магистрант должен определить и усвоить ключевые понятия и представления. В случае возникновения трудностей магистрант должен и может обратиться за консультацией к ведущему преподавателю.

Критерием готовности к практическим работам является умение магистранта ответить на все контрольные вопросы, рекомендованные преподавателем.

Знания, полученные магистрантами в процессе изучения дисциплины, должны закрепляться не повторением, а применением материала. Этой цели при изучении дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами» служат активные формы и методы обучения, такие как метод ситуационного анализа, который дает возможность магистранту освоить профессиональные компетенции и проявить их в условиях, имитирующих профессиональную деятельность.

Особое значение для освоения теоретического материала и для приобретения и формирования умений и навыков имеет самостоятельная

работа магистрантов. Самостоятельная работа магистрантов по данной дисциплине предусматривает изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы, написание рефератов, подготовку к выполнению домашних работ и промежуточной аттестации – зачету.

Для самопроверки магистрантам предлагаются вопросы для самоконтроля.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям**

Самостоятельная работа магистров заключается в подготовке к практическим занятиям и в устных выступлениях по темам, выбираемым из предложенного преподавателем списка с помощью рекомендуемой литературы и других источников. Магистр может сам предложить тему самостоятельной работы по интересующей его проблеме, но должен согласовать ее с преподавателем. Перед каждым занятием магистр изучает план занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы. Магистру рекомендуется следующая схема подготовки занятию:

- проработать конспект лекций;
- прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу;
- осуществить самостоятельный обширный поиск публикаций по данной тематике;
- ответить на вопросы плана практического занятия;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Обращается внимание на методологические различия между устной и письменной речью, в связи с чем, в качестве выступлений не принимаются прямые зачитывания заранее подготовленных текстов. Поощряются все формы обсуждения и оппонирования выступлений. Рекомендуется завершать обсуждение каждой темы подведением итогов или формулировкой выводов, с которыми согласно большинство участников. Магистр должен уметь

определить, расшифровать или объяснить любые использованные им новые термины, аббревиатуры или понятия.

Магистры, не посещающие занятия, не выступающие на них и не представившие никаких самостоятельно выполненных ими домашних заданий, считаются неуспевающими.

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

- 1) проверить знания магистров, скорректировать появившиеся недочеты в усвоении лекционного материала;
- 2) систематизировать и закрепить теоретический материал при помощи выполнения заданий;
- 3) сформировать практические умения и первичные навыки, необходимые для управленческой деятельности на предприятиях торговли.
- 4) создать у магистров мотивацию к самостоятельному решению практических задач.

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 магистров направлено использование метода: знание структуры и составляющих системы стимулирования труда,

принципов стимулирования персонала, этапов создания системы стимулирования труда, аргументации.

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

Чем поможет овладеть магистру использование преподавателем данного метода: в первую очередь, метод используется не преподавателем, а самими магистрами, 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.

*Кейс 1*

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

*Кейс 2*

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

*Кейс 3*

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

*Кейс 4*

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

*Кейс 5*

Вы – заведующий супермаркетом, где практикуется самообслуживание, т.е. клиенты сами выбирают товар на стеллажах. Недавно произошел инцидент: охранник, работающий в торговом зале, отвлекся от выполнения прямых служебных обязанностей и стал консультировать клиента по особенностям

товара. В это время произошла кража, что отразили камеры видеонаблюдения, но не зафиксировал охранник. В свое оправдание он говорит, что продавца на месте не было, а клиент (который всегда прав!) задал вопрос. Ваши действия в отношении провинившегося охранника?

### *Кейс 6*

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

При организации оценки персонала логично соблюдать следующий порядок этапов:

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

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

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

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

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

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

- Закрытые вопросы предполагают стандартизированный, краткий и однозначный ответ: “Да”, “Нет”, цель закрытых вопросов – получить согласие или подтверждение.
- Открытые вопросы предполагают развернутый ответ в относительно свободной форме с рассуждениями отвечающего, они начинаются со слов: “Почему?”, “Зачем?”, “Каким образом?”, “Как?”, цель открытых вопросов – разговорить собеседника, получить информацию.
- Альтернативные вопросы содержат в формулировке варианты ответов и союз “или”, их цель – предоставить собеседнику выбор из двух вариантов, ускорить принятие решения.
- Разделительные вопросы заканчиваются словами: “Не так ли?”, “Правда?”, “Правильно?”, “Вы согласны?”, их цель – получить подтверждение справедливости сказанного или согласие собеседника по очевидным пунктам и обеспечить вовлечение его в разговор.

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

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

Можно назвать несколько техник активного слушания:

- Техника минимального поощрения (нерефлексивное слушание): внимательное молчание с минимальным поощрением говорящего партнера, кивание головой, использование междометий: “да-да”, “понимаю”, “продолжайте”, “интересно”.
- Отражение чувств: акцентирование и проговаривание эмоций для снижения эмоционального накала, поощрения партнера к продолжению рассказа.
- Повторение (эхаирование): 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 «Стратегическое управление человеческими ресурсами» необходимы: ноутбук и мультимедийный проектор для демонстрации презентаций по темам курса.



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

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**  
по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами»  
Направление подготовки **38.04.03** Управление персоналом.  
Управление человеческими ресурсами в бизнесе  
Форма подготовки очная

**План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине  
«Стратегическое управление человеческими ресурсами»**

<b>№ п/п</b>	<b>Дата/сроки выполнения</b>	<b>Вид самостоятельной работы</b>	<b>Примерные нормы времени на выполнение</b>	<b>Форма контроля</b>
1	1-2-я неделя	Выполнение творческого задания «Оргтест», подготовка к дискуссии для занятия 1	4	Проверка творческого задания, проведение дискуссии
2	3-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 2	4	Проведение дискуссии
3	4-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 3	4	Проведение дискуссии
4	5-я неделя	Доработка проекта с занятия 4, подготовка к его презентации	4	Проведение презентации проекта
5	6-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 5	4	Проведение дискуссии
6	7-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 6	4	Проведение дискуссии
7	8-я неделя	Подготовка к мозговому штурму и дискуссии для занятия 7	4	Проведение мозгового штурма и дискуссии по его итогам
8	9-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 8	4	Проведение дискуссии
9	10-я неделя	Доработка проекта с занятия 9, подготовка к его презентации	4	Проведение презентации проекта
10	11-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 10	4	Проведение дискуссии
11	12-я неделя	Доработка проекта с занятия 11, подготовка к его презентации	4	Проведение презентации проекта
12	13-14-я неделя	Доработка проекта с занятия 12, подготовка к его презентации	4	Проведение презентации проекта
13	15-16-я неделя	Подготовка к деловой игре, доработка проекта с занятия 13, подготовка к его презентации	4	Проведение презентации проекта
14	весь семестр	Написание реферата, подготовка к презентации доклада по теме реферата на занятии 14	4	Проверка реферата, проведение презентации доклада

15	весь семестр	Подготовка к тестированию	8	Проведение тестирования
16	весь семестр	Подготовка к промежуточной аттестации по вопросам	8	зачет
		ВСЕГО:	72	

### **Рекомендации по самостоятельной работе магистрантов**

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

Самостоятельная работа магистров в рамках курса «Стратегическое управление человеческими ресурсами» состоит из следующих видов:

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

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

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

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

проблематике курса необходимо обратиться к научной и исследовательской литературе. При работе с текстами важно сосредоточить внимание на ключевых идеях и понятиях. Магистр 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 магистра к дискуссиям, мозговому штурму, выполнению проектов и т.д.

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

Перед проведением занятия 1 магистрам 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.

АВС-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.

6) 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**

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 магистров 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 магистров 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 магистров, 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 магистров направлено использование метода: основы групповой динамики, методы аргументации, технология процедурного лидерства.

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

Чем поможет овладеть магистру использование преподавателем данного метода: в первую очередь, метод используется не преподавателем, а самими магистрами, 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» магистры 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**

Проект – это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер. Основными аспектами проекта являются сроки, расходы и качество результата, поэтому при планировании проекта необходимо определить: какие операции будет содержать проект; какие ресурсы требуются

для выполнения каждой операции; сколько времени должна занимать каждая операция; когда и кем должна выполняться каждая операция; каковы критерии оценки качества результата.

Грамотный проектный план включает:

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

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

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

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

- 1) определение целей проекта и ограничений по продолжительности, стоимости, количеству исполнителей, наличию других ресурсов и условий работы;
- 2) определение наименований работ, входящих в проект, и расчет продолжительности каждой операции;

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

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

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

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

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

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

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

При проведении презентации необходимо применять следующие приемы и техники:

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

2. Эмоциональность: информация, переданная слушателю выразительным тоном, запоминается в 2 раза лучше, чем безэмоциональный материал. Слушатели ждут энергетики! Однако уровень эмоциональности говорящего должен быть адекватен уровню эмоциональности слушающего (или несколько выше).
3. “Говорящие руки”: жесты убедительно воздействуют на слушателя, если усиливают смысл высказывания. Руки должны работать во взаимодействии со смыслом слов.
4. Использование цифр и конкретных фактов: использование цифр повышает надежность и обоснованность высказываний.
5. Использование профессиональных терминов: уровень применения в речи профессиональных терминов должен соответствовать уровню компетентности слушателя. Профессионализмы тут же разъяснять!
6. Наглядность: наглядность позволяет получить целостную информацию о проекте за короткий промежуток времени. Действует в первую очередь на визуалов.
7. Включение в действие: включение в действие позволяет слушателю самому убедиться в преимуществах проекта. Самый действенный способ (особенно для кинестетиков)! Совместные действия создают “командный дух”, проявляют общность интересов, снимают психологические блоки, сопротивление слушателя.
8. Использование метафор: используя в презентации образы, метафоры, выступающий обращается к бессознательной эмоциональной сфере слушателя.
9. Картина будущего: нарисовать воображаемую картину будущего, когда проект будет реализован.
10. Вопрос в монологе: необходимо задать вопрос – и тут же ответить на него! Таким образом можно предупредить типичные возражения слушателя.

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

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

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

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по подготовке к деловой игре**

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 магистров, 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 магистров 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 магистры 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 магистры, роли экспертов – магистры 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.

Магистры 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 видеокамеры, сотрудник вину признал. Каковы будут Ваши действия в качестве менеджера по персоналу по отношению к этому сотруднику?» Очевидный ответ будет заключаться в том, что необходимо оформить увольнение сотрудника по инициативе работодателя и обратиться в полицию по факту кражи. Единственный критерий, который можно оценить по ответу – это знание основ трудового и уголовного законодательства, другие критерии выявить невозможно.

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

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

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

После завершения подготовительного этапа все эксперты должны иметь на руках бланки оценки, а те эксперты, которые будут преподносить кандидатам проблемные ситуации – еще и карточки с текстом ситуаций. Как правило, авторы проблемных ситуаций, сами представляют разработанный материал и располагаются за первым рядом парт в аудитории. Кандидат во время оценки

стоит перед экспертами, преподаватель находится рядом и управляет процедурой. Участники, играющие роли кандидатов, приглашаются в аудиторию по одному.

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

- 1) сначала определяется среднее арифметическое по каждому критерию, то есть построчно в каждой таблице для каждого кандидата, результат записывается в самый правый столбец таблицы;
- 2) потом определяется среднее арифметическое значений самого правого столбца каждой таблицы, результат будет отражать итоговую оценку для конкретного кандидата, данную конкретным экспертом;
- 3) затем определяется среднее арифметическое оценок каждого кандидата с учетом мнения всех экспертов, для этого сумму итоговых оценок конкретного кандидата, данных всеми экспертами, необходимо разделить на количество экспертов.

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

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

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

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

К недостаткам метода “Слалом” относятся следующие особенности:

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

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

Реферат (от лат. *refero* — докладываю, сообщаю) представляет собой краткое изложение проблемы практического или теоретического характера с формулировкой определенных выводов по рассматриваемой теме. Избранная магистром 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 магистров 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.

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

Основные требования к содержанию реферата. Магистр 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). Магистру 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:

100-86 баллов: выставляется магистру, если магистр 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. Магистр знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами

анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

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

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

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



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

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами»  
Направление подготовки **38.04.03** Управление персоналом.  
Управление человеческими ресурсами в бизнесе  
Форма подготовки очная

## Паспорт фонда оценочных средств

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ОПК-3 владение комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	Знает	современные проблемы управления персоналом в организации и взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом
	Умеет	Ориентироваться в проблемах управления персоналом в организации и взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом
	Владеет	навыками определения приоритетных для решения проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом
ОПК-4 способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала	Знает	этапы и методы формирования личности, знает как всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала
	Умеет	всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонал
	Владеет	современными персонал-технологиями всестороннего рассматривания и оценивания задачи повышения эффективности использования и развития персонал
ОПК-5 способность создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения	Знает	сущность и этапы формирования команды профессионалов, методы эффективной работы в командах, методы отстаивания своей позиции, убеждения и нахождения компромиссных и альтернативных решения
	Умеет	Умеет разрабатывать планы и создавать эффективные команды, работать в них, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения
	Владеет	Владеет практическими навыками создания эффективных команд, работы в них, отстаивания своей позиции, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения
ПК-6 умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации;	Знает	цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации
	Умеет	формулировать цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации
	Владеет	навыками формулирования целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации

ПК-34 способность разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности	Знает	как разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности
	Умеет	разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности
	Владеет	навыками внедрения в практику деятельности организации обоснованных проектов совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства - наименование	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия. Раздел IV. Формирование и эффективное	ОПК-3: владение комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	знает современные проблемы управления персоналом организации взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	Дискуссия, Практические занятия (ПЗ) 1,2	тест (ПЗ-1),
			Умеет ориентироваться в проблемах управления персоналом в организации и взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	дискуссия творческое задание (ПЗ-2)	тест (ПЗ-1), вопросы к зачету: 1-20

	управление человеческими ресурсами		Владеет навыками определения приоритетных для решения проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	Проект, (ПЗ-3) творческое задание	тест (ПЗ-3), вопросы к зачету: 1-20
2	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия IV. Формирование и эффективное управление человеческими ресурсами	ОПК-4: способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала	этапы и методы формирования личности, знает как всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала	дискуссия (ПЗ-3)	тест (ПЗ-3), вопросы к зачету: 1-20
			Умеет всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонал	дискуссия (ПЗ-4), творческое задание (ПЗ-4)	тест (ПЗ-4), вопросы к зачету: 1-20
			Владеет современными персонально-технологиями всестороннего рассматривания и оценивания задачи повышения эффективности использования и развития персонал	Проект, (ПЗ-4) творческое задание	тест (ПЗ-4), вопросы к зачету: 1-20
3	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов	ОПК-5: способность создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою	сущность и этапы формирования команды профессионалов, методы эффективной работы в командах, методы отстаивания своей позиции, убеждения и	Дискуссия, (ПЗ-5)	тест (ПЗ-5), вопросы к зачету: 1-20

	<p>предприятия Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия Раздел IV. Формирование и эффективное управление человеческими ресурсами</p>	<p>позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения</p>	<p>нахождения компромиссных и альтернативных решения</p>		
			<p>Умеет разрабатывать планы и создавать эффективные команды, работать в них, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения</p>	<p>дискуссия ,(ПЗ-5) творческое задание</p>	<p>тест (ПЗ-6), вопросы к зачету: 1-20</p>
			<p>Владеет практическими навыками создания эффективных команд, работы в них, отстаивания своей позиции, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения</p>	<p>проект , ( ПЗ-6) творческое задание</p>	<p>тест (ПЗ-6), вопросы к зачету: 1-20</p>
4	<p>Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия . Раздел IV. Формирование и эффективное управление человеческими ресурсами</p>	<p>ПК-6 умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации;</p>	<p>цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</p>	<p>Дискуссия, ПЗ-7,8</p>	<p>тест (ПЗ-7,8), вопросы к зачету: 1-20</p>
			<p>формулировать цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</p>	<p>Дискуссия, творческое задание (ПР-13)</p>	<p>тест (ПР-9), вопросы к зачету: 1-20</p>
			<p>навыками формулирования целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</p>	<p>Проект, (ПР-9) творческое задание</p>	<p>тест (ПР-9), вопросы к зачету: 1-20</p>

5	<p>Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами.</p> <p>Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия.</p> <p>Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия .</p> <p>Раздел IV. Формирование и эффективное управление человеческими ресурсами</p>	<p>ПК-34 способность разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности</p>	<p>знает как разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности</p>	<p>Проект, творческое задание (ПР-10-12)</p>	<p>тест (ПР-10-12), вопросы к зачету: 1-20</p>
			<p>умеет разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности</p>	<p>Проект, творческое задание (ПР-10-12)</p>	<p>тест (ПР-10-12), вопросы к зачету: 1-20</p>

			<p>владеет навыками разработки экономически обоснованных проектов совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности, навыками внедрения в практику деятельности организации обоснованных проектов совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности</p>	<p>Проект, творческое задание (ПР-10-12)</p>	<p>тест (ПР-10-12), вопросы к зачету: 1-20</p>
--	--	--	---	--	--

### Шкала оценивания уровня сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		Критерии	Показатели
ОПК-3: владение комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи	знает (пороговый уровень)	современные проблемы управления персоналом организации взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	знание актуальных современных проблем управления персоналом в организации взаимосвязи управления организацией в целом и ее	способность перечислить и охарактеризовать проблем управления персоналом в организации взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом конктерной

управления организацией в целом и ее персоналом			персоналом	организации
	умеет (продвинутый)	Ориентироваться в проблемах управления персоналом в организации и взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	распознавать, структурировать и классифицировать проблемы управления персоналом в организации и взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	способность осуществлять поиск в организации имеющиеся в ней проблемы управления персоналом в организации и взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом;
	владеет (высокий)	навыками определения приоритетных для решения проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	владение навыками определения приоритетных для решения проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом в контексте стратегии управления персоналом	способность самостоятельно использовать и правильно интерпретировать имеющиеся в организации проблемы управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом в контексте бизнес стратегии управления
ОПК-4 способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала	знает (пороговый уровень)	этапы и методы формирования личности, знает как всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала	знание комплекса форм и методов оценки задачи повышения эффективности использования и развития персонала	способность назвать и охарактеризовать методы изучения и оценивания задач повышения эффективности использования и развития персонала

	умеет (продвинутый)	всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонал	умение анализировать ситуацию и самостоятельно определять основные задачи повышения эффективности использования и развития персонал	умение анализировать ситуацию и самостоятельно определять основные задачи повышения эффективности использования и развития персонал в конкретных условиях
	владеет (высокий )	современными персонал-технологиями всестороннего рассматривания и оценивания задачи повышения эффективности использования и развития персонал	современными персонал-технологиями всестороннего рассматривания и оценивания задачи повышения эффективности использования и развития персонал во взаимосвязи с кадровой стратегией	владение современными персонал-технологиями всестороннего рассматривания и оценивания задачи повышения эффективности использования и развития персонал во взаимосвязи с бизнес стратегией
ОПК-5: способность создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения	знает (пороговый уровень)	сущность и этапы формирования команды профессионалов, методы эффективной работы в командах, методы отстаивания своей позиции, убеждения и нахождения компромиссных и альтернативных решения	знание факторов, определяющих формирование команды профессионалов, методы эффективной работы в командах, методы отстаивания своей позиции, убеждения и нахождения компромиссных и альтернативных решения	знание методов формирования команды профессионалов, методов эффективной работы в командах, методов отстаивания своей позиции, убеждения и нахождения компромиссных и альтернативных решений
	умеет (продвинутый)	Умеет разрабатывать планы и создавать эффективные команды, работать в них, отстаивать свою позицию, убеждать,	умение разрабатывать и совершенствовать планы и создавать эффективные команды, работать в них, отстаивать свою позицию,	умение регулировать процессы в командах, создавать в них творческую атмосферу, находить компромиссные и альтернативные решения

		находить компромиссные и альтернативные решения	убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения конкретной ситуации	
	владеет (высокий)	Владеет практическими навыками создания эффективных команд, работы в них, отстаивания своей позиции, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения	владение организационными и управленческими функциями, связанными с созданием команд с высоким качеством полемической культуры	способность осуществлять оптимизацию создания деятельности команд, совершенствовать управленческие функции связанные с созданием команд с высоким качеством полемической культуры
ПК-6 умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическим и планами организации;	знает (пороговый уровень)	цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическим и планами организации	знание основных понятий, терминов и определений в области целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	способность перечислить и охарактеризовать основные понятия, термины и определения в области целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами данной организации
	умеет (продвинутый)	формулировать цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическим и планами организации	разрабатывать в организации цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	способность проводить идентификацию и давать оценку целям, задачам и видам текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации

	владеет (высокий)	навыками формулирования целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими и планами организации	владение методами и средствами формулирования целей, задач и применения эффективные виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	способность систематизировать, обобщать и применять современные технологии формулирования целей, задач и применять эффективные виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации
ПК-34 способность разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности	знает (пороговый уровень)	как разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности	знание основных понятий, терминов и определений в области разработки экономически обоснованных проектов совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности	способность дать характеристику применяемых в организации основных понятий и терминов в области разработки экономически обоснованных проектов совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности
	умеет (продвинутый)	разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и	разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и	разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-

		технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности	технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности в конкретной кадровой стратегии	стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности в конкретной бизнес стратегии организации
	владеет (высокий)	навыками разработки и внедрения экономически обоснованных проектов совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности	владение методами и средствами оценки внедренных экономически обоснованных проектов совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности	владение методами и средствами обновления внедренных экономически обоснованных проектов совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности

**Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами»**

Текущая аттестация магистров. Текущая аттестация магистров по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и

является обязательной. Текущая аттестация по дисциплине проводится в форме контрольных мероприятий (дискуссия, проект, творческое задание) по оцениванию фактических результатов обучения магистров и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

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

Используемые оценочные средства:

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

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.

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 магистров.** Промежуточная аттестация магистров по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. По итогам изучения дисциплины учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме тестирования.

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

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

#### **Рейтинг-план дисциплины «Управление человеческими ресурсами»**

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

9	Тестирование	тест	20	20	1
10	Экзамен по дисциплине	экзамен	0	-	-

**Критерии выставления оценки магистру на зачете по дисциплине  
«Управление человеческими ресурсами»**

Баллы рейтинговой оценки	Оценка экзамена стандартная	Требования к сформированным компетенциям
86-100	отлично	Оценка «отлично» выставляется магистру, если он глубоко и прочно усвоил теорию управления человеческими ресурсами, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает программный материал, умеет тесно связать теорию управления человеческими ресурсами с практикой персонал-технологий, свободно справляется с задачами, связанными с функциями управления человеческими ресурсами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материалы научно-исследовательской литературы, правильно обосновывает принятое управленческое решение, владеет современными персонал-технологиями, навыками и приемами выполнения практических задач
76-85	хорошо	Оценка «хорошо» выставляется магистру, если он твердо знает теорию управления человеческими ресурсами, грамотно и по существу излагает материал, допуская в ответах на вопрос неточности несущественного характера, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач в сфере управления человеческими ресурсами, владеет необходимыми навыками и персонал-технологиями, а также приемами выполнения задач

61-75	удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется магистру, если он имеет знания только основного материала по теории управления человеческими ресурсами, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ и в применении персонал-технологий
менее 61	неудовлетворительно (не зачет)	Оценка «неудовлетворительно» выставляется магистру, который не знает значительной части программного материала по теории управления человеческими ресурсами, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, не владеет большей частью персонал-технологий

## **Зачетные материалы**

### **Оценочные средства для промежуточной аттестации**

#### **по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами»**

#### **Вопросы к зачету**

1. Соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры».
2. Понятие «управление человеческими ресурсами».
3. Функции управления человеческими ресурсами предприятия.
4. Концепции управления человеческими ресурсами.
5. Методы управления человеческими ресурсами.
6. Стили руководства.
7. Техники управления персоналом: рамочное управление, управление через делегирование, управление по целям, системное управление.
8. Современные проблемы управления человеческими ресурсами.
9. Аудит организационной структуры предприятия, достоинства и недостатки разных типов оргструктуры.
10. Стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование.
11. Типы кадровой политики.

12. Этапы проектирования кадровой политики.
13. Оперативный план работы с персоналом.
14. Количественное планирование потребности в человеческих ресурсах: текущая и перспективная потребность в персонале.
15. Этапы формирования человеческих ресурсов предприятия.
16. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале.
17. Анализ работы и методы описания рабочего места.
18. Документы, которые составляются на основе анализа работы (ОРМ).
19. Разделы, правила составления и порядок разработки должностной инструкции.
20. Источники набора персонала, каналы привлечения кандидатов.
21. План отбора персонала.
22. Методы оценки кандидатов при отборе.
23. Типы, этапы и правила проведения собеседования.
24. Факторы, влияющие на расстановку персонала.
25. Норма управляемости: понятие и методы определения.
26. Способы согласования профессиональных требований деятельности и личностных качеств сотрудника.
27. Понятие, цели и типы адаптации.
28. Индивидуальный план адаптации.
29. Составляющие положения о наставничестве.
30. Мотивация и стимулирование персонала: понятия и модель.
31. Классические теории мотивации.
32. Содержательные теории мотивации.
33. Процессуальные теории мотивации.
34. Составляющие системы стимулирования труда.
35. Принципы и этапы создания системы стимулирования труда.
36. Направления развития человеческих ресурсов предприятия.
37. Планирование деловой карьеры: стадии развития профессионала.

38. Организация внутрикорпоративного обучения.
39. Принципы и методы обучения персонала, работа с кадровым резервом.
40. Развитие корпоративности: корпоративная культура и корпоративный кодекс.
41. Типы корпоративной культуры.
42. Особенности корпоративной культуры на разных этапах развития организации.
43. Саморазвитие: целеполагание, самообразование, самоменеджмент.
44. Цели и принципы оценки человеческих ресурсов предприятия.
45. Виды деловой оценки персонала.
46. Организация оценки персонала, функции организаторов оценки.
47. Методы оценки персонала, их достоинства и недостатки.
48. Социальная и экономическая эффективность управления человеческими ресурсами предприятия: критерии эффективности.
49. Методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами.
50. Структура затрат на персонал.

### **Комплект заданий 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 человеческими ресурсами организации нельзя отнести:

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

3. Корпоративная культура – это:

- а) утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства;
- б) система коллективных материальных и духовных ценностей, которые отражают индивидуальность организации и считаются достаточно важными для передачи новым сотрудникам в качестве норм и правил;
- в) совокупность административных принципов, норм трудовой дисциплины.

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

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

5. Кадровая политика – это:

- а) система теоретических принципов, правил и норм, которые определяют основные направления работы с персоналом и обеспечивают приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией организации;
- б) философско-понятийное осмысление сущности, идей и целей управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками;

в) целенаправленная деятельность руководящего состава организации и специалистов по управлению персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

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

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

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

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

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

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

9. Формирование человеческих ресурсов организации начинается с этапа:

- а) создания должностных инструкций, описания рабочих мест;

- б) собеседования с соискателями вакантных должностей;
- в) планирования потребности в человеческих ресурсах.

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

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

11. Главное правило при разработке должностной инструкции – это:

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

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

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

13. Расчетно-аналитический метод определения нормы управляемости:

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

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

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

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

15. Составляющие системы стимулирования труда – это:

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

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

- а) гибкий подход к косвенному материальному стимулированию, когда сотрудник сам выбирает ценное для себя вознаграждение;
- б) бесплатное питание для сотрудников за счет компании;
- в) повременную оплату труда;
- г) реализацию продуктов, производимых компанией, по сниженным ценам для сотрудников, занятых на производстве.

17. План внутрикорпоративного обучения не должен включать:

- а) определение потребности в обучении сотрудников компании;

- б) сертификацию внешних тренеров, приглашенных преподавателей;
- в) планирование ресурсов на обучение;
- г) оценку эффективности обучения.

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

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

19. **Аттестация персонала – это:**

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

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

- а) экспертная оценка эффективности процесса управления;
- б) удовлетворенность сотрудников своим трудом;
- в) прибыльность труда и компании при минимальных затратах, реализация задач фирмы.

### **Критерии оценки теста**

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

## **Оценочные средства для текущей аттестации**

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

(занятие 1): «Оргтест»

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

#### **Критерии оценки «Оргтеста»**

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

- количество выполненных задач из списка;
- наличие составленного рейтинга важности дел, принцип расстановки приоритетов, порядок выполнения дел;
- количество отмененных задач и достаточность оснований их отмены;
- количество перенесенных на другой день задач, объективная возможность и целесообразность такого переноса;
- строгость учета времени назначенных предварительно мероприятий;
- учет месторасположения пунктов, в которых необходимо побывать;
- учет имеющихся ресурсов (денежные средства, помощь, связь);
- количество делегированных (перепорученных) задач, достаточность оснований, возможность и объекты делегирования;
- наличие совмещенных друг с другом дел (одновременное выполнение двух задач, выполнение одной задачи в период ожидания другой);
- распоряжение своим личным временем (наличие в распорядке дня запланированного обеденного перерыва как необходимого времени для отдыха, время окончания рабочего дня).

Творческое задание «Оргтест» предполагает десятибалльную шкалу оценки в соответствии с рейтинг-планом. Максимальное количество баллов 10

выставляется за работу, выполненную без недостатков и недочетов. По 1 баллу вычитается из максимального количества за следующие недостатки:

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

### **Перечень тем для дискуссии** (как оценочного средства)

На занятии 6:

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

На занятии 8:

6. Насколько грамотно составлены предложенные образцы резюме?
7. Какие достоинства и недостатки кандидатов помогут / помешают им занять вакантные должности?
8. Какие риски могут возникнуть при трудоустройстве кандидатов?
9. Какие вопросы следует задать кандидатам во время собеседования?
10. Каково итоговое решение о допуске кандидатов на следующий этап конкурса?

### **Критерии оценки участия магистра в дискуссии**

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

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

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

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

### **Темы для групповых проектов**

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

### **Критерии оценки участия магистра в проекте**

10 баллов: выставляется магистру, 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 магистру, 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 магистру, если он принимает участие в разработке и презентации проекта только в виде ответов на вопросы преподавателя и других магистров, 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: магистр находится в аудитории, но участия в проекте не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других магистров затрудняется, предложения других магистров не анализирует, участие в презентации не принимает.