

Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса и информационных технологий»



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Практикум по управлению персоналом»

(протокол решения Ученого совета № 4/Д от 11.01.2021 г.)

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Направленность
«Управление персоналом организации»

Квалификация выпускника
«бакалавр»

Форма обучения (год набора)
очная (2021, 2022)
очно-заочная (2021, 2022)
заочная (2021, 2022)

Рабочая программа дисциплины «Практикум по управлению персоналом».

Автор(ы):

Доцент факультета очного обучения, к.э.н.


(подпись) Н.С. Ермакова

Рецензент(ы): Кутлунин Е.А., заместитель генерального директора по персоналу и режиму АО «Омское машиностроительное конструкторское бюро», к.э.н

Рабочая программа рассмотрена руководителем ОПОП:


(подпись) Н.С. Ермакова

Рабочая программа одобрена Ученым советом института (протокол № 4/Д от 11 января 2021 г.)

(с изменениями и дополнениями от 01 сентября 2021 г., протокол решения УС № 1)

(с изменениями и дополнениями от 26.01.2022 г., протокол решения УС № 6)

Нормативно-правовую базу разработки рабочей программы дисциплины составляют:

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955)

- Приказ «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 05 апреля 2017 г. № 301.

- Приказ «Об утверждении порядка перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» от 12 сентября 2013 г. № 1061.

- Основная профессиональная образовательная программа высшего образования направления подготовки бакалавриата 38.03.03 Управление персоналом (направленность «Управление персоналом организации»), утвержденная ректором 11.01.2021.

- Положение о комплектах оценочных материалов основной профессиональной образовательной программы высшего образования в АНОО ВО «Сибирский институт бизнеса и информационных технологий», утвержденное ректором 31.08.2020 г.

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП БАКАЛАВРИАТА

Цель дисциплины «Практикум по управлению персоналом» - формирование компетенций, направленных на приобретение практических умений и навыков по организации функционирования системы управления персоналом, планированию кадровой работы, развитию персонала, оценке эффективности работников и системы управления персоналом в целом.

Задачи дисциплины:

- научить определять потребность в трудовых ресурсах и обеспечивать организацию персоналом в нужном количестве и в соответствии с предъявляемыми требованиями;
- сформировать способность к осуществлению деятельности по развитию, персонала, включая обучение, адаптацию и построение профессиональной карьеры персонала;
- сформировать умения и навыки по оценке и аттестации персонала;
- научить анализировать экономические показатели деятельности организации и показатели по труду, оценивать состояние системы управления персоналом;
- сформировать умения и навыки по разработке и оценке проектов и программ в области управления персоналом.

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
Профессиональные компетенции (ПК)		
ПК-1 Способен осуществлять деятельность по определению потребности в трудовых ресурсах и обеспечению персоналом	ПК-1.1 Знает структуру организации и процесс определения потребности обеспечения персоналом с целью организации	Знать: 1. Источники и методы привлечения кандидатов и их эффективность 2. Основы разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала 3. Основы разработки, обоснования и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала
	ПК-1.2 Умеет анализировать рынок труда и обосновывать выбор технологий поиска, привлечения, подбора и отбора персонала в соответствии со спецификой вакантной должности и требованиями трудового законодательства	Уметь: 1. Определять потребность в персонале. 2. Пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом 3. Формулировать требования к должности и критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала 4. Формировать карту поиска кандидатов

	<p>ПК-1.3 Владеет навыками анализа рынка труда и применения технологий поиска, привлечения, подбора и отбора персонала</p>	<p>Владеть:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Навыками анализа планов, стратегии и структуры организации 2. Навыками определения потребности в персонале 3. Навыками обоснования выбора оптимальных источников и методов привлечения с учетом специфики вакантной должности 4. Навыками выбора экономически, юридически и этически обоснованных методов и технологии подбора и отбора персонала
<p>ПК-2 Способен осуществлять деятельность по развитию, обучению, адаптации и построению профессиональной карьеры персонала</p>	<p>ПК-2.1 Знает основы развития, обучения, адаптации и построения профессиональной карьеры персонала</p>	<p>Знать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Порядок разработки планов адаптации персонала, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ 2. Локальные нормативные акты организации, регулирующие систему обучения, адаптации и порядок построения профессиональной карьеры персонала, и порядок их разработки
	<p>ПК-2.2 Умеет планировать и организовывать работу по адаптации, обучению и профессиональной карьере работников, включая их методическое и документационное сопровождение</p>	<p>Уметь:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разрабатывать планы и программы адаптации и обучения персонала 2. Организовывать адаптационные и обучающие мероприятия 3. Составлять планы карьерного развития
	<p>ПК-2.3 Владеет методами и технологиями обучения, адаптации и построения карьеры персонала</p>	<p>Владеть:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Навыками анализа уровня общего развития и профессиональной квалификации персонала 2. Навыками организации мероприятий по адаптации, обучению и построению профессиональной карьеры персонала
<p>ПК-3 Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала</p>	<p>ПК-3.1 Знает методологические основы, а также документационное и правовое обеспечение проведения оценки и аттестации разных групп персонала в организации</p>	<p>Знать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основы планирования деятельности по оценке и аттестации персонала 2. Методы оценки персонала 3. Процедуру проведения аттестации персонала в организации

	ПК-3.2 Умеет планировать и обеспечивать организационное сопровождение оценки и аттестации персонала организации	Уметь: 1. Определять методы оценки персонала 2. Определять мотивационные факторы проведения оценки персонала 3. Обеспечивать организационное сопровождение проведения оценки и аттестации персонала
	ПК-3.3 Владеет навыками планирования, организации и проведения оценки и аттестации персонала в организации	Владеть: 1. Навыками разработки плана оценки персонала в соответствии с целями организации 2. Навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала 3. Навыками подготовки предложений о соответствии работника должности в соответствии с законодательством РФ
ПК-5 Способен проводить анализ экономических показателей деятельности организации и показателей по труду	ПК-5.1 Знает экономические показатели деятельности организации и показатели по труду и методы их анализа	Знать: 1. Порядок и методы анализа состояния отдельных подсистем системы управления персоналом организации в разрезе составляющих их элементов 2. Порядок расчета затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом
	ПК-5.2 Умеет осуществлять сбор информации и применять методы анализа экономических показателей	Уметь: 1. Анализировать состояние отдельных подсистем системы управления персоналом организации в разрезе составляющих их элементов 2. Рассчитывать и контролировать статьи расходов на мероприятия по управлению персоналом для планирования бюджетов
	ПК-5.3 Владеет навыками расчета и анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду	Владеть: 1. Навыками анализа состояния отдельных подсистем системы управления персоналом организации в разрезе составляющих их элементов 2. Навыками расчета и контроля статей расходов на мероприятия по управлению персоналом для планирования бюджетов

ПК-7 Способен осуществлять деятельность по созданию и реализации инновационных проектов в области управления персоналом	ПК-7.1 Знает содержание инновационных проектов и особенности из разработки	Знать: 1. Теоретические и методические основы инновационной деятельности 2. Теоретические и методические основы проектной деятельности 3. Процесс планирования, создания и реализации инновационных проектов и программ в области управления персоналом 4. Методы оценки проектов и программ в области управления персоналом
	ПК-7.2 Умеет разрабатывать инновационные проекты в области управления персоналом и обеспечивать их реализацию	Уметь: 1. Анализировать опыт успешных практик по внедрению новых технологий управления персоналом 2. Разрабатывать проекты и программы в области управления персоналом и оценивать их эффективность
	ПК-7.3 Владеет навыками разработки и реализации инновационных проектов в области управления	Владеть: 1. Навыками разработки проектов и программ в области управления персоналом. 2. Навыками оценки рисков, социальной и экономической эффективности инновационных проектов и программ в области управления персоналом.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП БАКАЛАВРИАТА

Дисциплина «Практикум по управлению персоналом» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, учебного плана блока «Дисциплины, модули» основной профессиональной образовательной программы (Б1.В.17).

Данная дисциплина предусмотрена учебным планом в 3, 4, 5, 6, 7 семестрах.

При изучении данного курса студенты опираются на знания и умения, полученные в результате освоения следующих дисциплин:

- "Трудовое право"
- "Кадровая политика и кадровое планирование"
- "Экономика и социология труда"
- "Управление проектом"
- "Рынок труда"
- "Оценка и аттестация персонала"
- "Обучение и развитие персонала"
- "Кадровое обеспечение"
- "Кадровое делопроизводство"
- "Корпоративная социальная ответственность"
- "Корпоративная культура"
- "Эффективность труда"
- "Организация работы кадровой службы"
- "Аудит и контроллинг персонала"
- "1С: Предприятие"
- "1С: ЗУП"

Знания и умения, полученные в результате изучения данной дисциплины, используются в последующем для изучения:

- "Преддипломная практика"

"Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена"

"Выполнение и защита выпускной квалификационной работы"

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 10 з.е., 360 ч.

Очная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов				
	3 семестр	4 семестр	5 семестр	6 семестр	7 семестр
Общая трудоемкость дисциплины	72	72	72	72	72
Контактная работа, в том числе в электронной информационно-образовательной среде (всего):	38	38	38	38	38
Практические занятия	36	36	36	36	36
Консультации	2	2	2	2	2
Самостоятельная работа обучающихся (всего), в том числе:	25	25	25	25	25
Форма промежуточной аттестации обучающегося- зачет	9	9	9	9	9

Очно -заочная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов				
	3 семестр	4 семестр	5 семестр	6 семестр	7 семестр
Общая трудоемкость дисциплины	72	72	72	72	72
Контактная работа, в том числе в электронной информационно-образовательной среде (всего):	26	26	26	26	26
Практические занятия	24	24	24	24	24
Консультации	2	2	2	2	2
Самостоятельная работа обучающихся (всего), в том числе:	42	42	42	42	42
Форма промежуточной аттестации обучающегося - зачет	4	4	4	4	4

Заочная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов				
	3 семестр	4 семестр	5 семестр	6 семестр	7 семестр
Общая трудоемкость дисциплины	72	72	72	72	72
Контактная работа, в том числе в электронной информационно-образовательной среде (всего):	6	6	6	6	6
Практические занятия	4	4	4	4	4
Консультации	2	2	2	2	2
Самостоятельная работа обучающихся (всего), в том числе:	62	62	62	62	62
Форма промежуточной аттестации обучающегося- зачет	4	4	4	4	4

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

4.1. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкость по видам учебных занятий (в часах)

3 семестр, очная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)							Код индикатора достижения компетенции
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего	Контроль	
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
1. Кадровое планирование в организации	13	8			8		5		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
2. Разработка требований к кандидатам	11	6			6		5		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
3. Технологии привлечения кандидатов	17	10			10		7		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
4. Организация отбора персонала	22	14			12	2	8		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
ВСЕГО	72	38			36	2	25	9	

4 семестр, очная форма

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)							Код индикатора достижения компетенции
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего	Контроль	
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
6. Организация адаптации персонала	16	10			10		6		ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
7. Обучение персонала	21	12			12		9		ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
8. Управление карьерой персонала и работа с кадровым резервом организации	26	16			14	2	10		ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
ВСЕГО	72	38			36	2	25	9	

5 семестр, очная форма

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикато ра достиже ния компетен ции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
10. Система оценки и аттестации персонала в организации	15	10			10		5		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
11. Критерии оценки персонала	13	8			8		5		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
12. Методы оценки персонала	14	8			8		6		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
13. Организация и проведение процедуры аттестации персонала	21	12			10	2	9		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
ВСЕГО	72	38			36	2	25	9	

6 семестр, очная форма

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикато ра достиже ния компетен ции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
15. Производительность и эффективность труда персонала	15	10			10		5		ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
16. Расходы на персонал	19	10			10		9		ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
17. Оценка системы управления персоналом и ее подсистем	29	18			16	2	11		ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
ВСЕГО	72	38			36	2	25	9	

7 семестр, очная форма

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикато ра достиже ния компетен ции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
19. Инновации и инновационная деятельность. Кадровые инновации	20	12			12		8		ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3
20. Управление проектами	20	12			12		8		ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3
21. Инновационные проекты в управлении персоналом	23	14			12	2	9		ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3
ВСЕГО	72	38			36	2	25	9	

Формы текущего контроля – Посещение и работа на практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол, дискуссия, экскурсия), письменное задание (реферат), практическое задание (кейс)., Консультация

Форма промежуточной аттестации – зачёт.

3 семестр, очно-заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикато ра достиже ния компетен ции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
1. Кадровое планирование в организации	16	6			6		10		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
2. Разработка требований к кандидатам	16	6			6		10		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
3. Технологии привлечения кандидатов	16	6			6		10		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
4. Организация отбора персонала	20	8			6	2	12		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
ВСЕГО	72	26			24	2	42	4	

4 семестр, очно-заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)							Код индикато ра достиже ния компетен ции
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего	Контроль	
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
6. Организация адаптации персонала	22	8			8		14		ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
7. Обучение персонала	22	8			8		14		ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
8. Управление карьерой персонала и работа с кадровым резервом организации	24	10			8	2	14		ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
ВСЕГО	72	26			24	2	42	4	

5 семестр, очно-заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)							Код индикато ра достиже ния компетен ции
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего	Контроль	
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
10. Система оценки и аттестации персонала в организации	16	6			6		10		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
11. Критерии оценки персонала	16	6			6		10		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
12. Методы оценки персонала	16	6			6		10		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
13. Организация и проведение процедуры аттестации персонала	20	8			6	2	12		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
ВСЕГО	72	26			24	2	42	4	

5 семестр, очно-заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)							Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего	Контроль		
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации				
10. Система оценки и аттестации персонала в организации	16	6			6			10		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
11. Критерии оценки персонала	16	6			6			10		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
12. Методы оценки персонала	16	6			6			10		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
13. Организация и проведение процедуры аттестации персонала	20	8			6	2		12		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
ВСЕГО	72	26			24	2		42	4	

6 семестр, очно-заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)							Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего	Контроль		
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации				
15. Производительность и эффективность труда персонала	22	8			8			14		ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
16. Расходы на персонал	22	8			8			14		ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
17. Оценка системы управления персоналом и ее подсистем	24	10			8	2		14		ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
ВСЕГО	72	26			24	2		42	4	

7 семестр, очно-заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
19. Инновации и инновационная деятельность. Кадровые инновации	22	8			8		14		ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3
20. Управление проектами	22	8			8		14		ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3
21. Инновационные проекты в управлении персоналом	24	10			8	2	14		ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3
ВСЕГО	72	26			24	2	42	4	

Формы текущего контроля – Посещение и работа на практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол, дискуссия, экскурсия), письменное задание (реферат), практическое задание (кейс), Консультация

Форма промежуточной аттестации – зачёт.

3 семестр, заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
1. Кадровое планирование в организации	18	2			2		16		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
2. Разработка требований к кандидатам	16						16		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
3. Технологии привлечения кандидатов	16						16		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
4. Организация отбора персонала	18	4			2	2	14		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
ВСЕГО	72	6			4	2	62	4	

4 семестр, заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
6. Организация адаптации персонала	22	2			2		20		ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3,
7. Обучение персонала	20						20		ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
8. Управление карьерой персонала и работа с кадровым резервом организации	26	4			2	2	22		ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
ВСЕГО	72	6			4	2	62	4	

5 семестр, заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
10. Система оценки и аттестации персонала в организации	18	2			2		16		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
11. Критерии оценки персонала	16						16		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
12. Методы оценки персонала	16						16		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
13. Организация и проведение процедуры аттестации персонала	18	4			2	2	14		ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
ВСЕГО	72	6			4	2	62	4	

6 семестр, заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
15. Производительность и эффективность труда персонала	22	2			2		20	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3	
16. Расходы на персонал	22	2			2		20	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3	
17. Оценка системы управления персоналом и ее подсистем	24	2				2	22	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3	
ВСЕГО	72	6			4	2	62	4	

7 семестр, заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
19. Инновации и инновационная деятельность. Кадровые инновации	22	2			2		20	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	
20. Управление проектами	22	2			2		20	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	
21. Инновационные проекты в управлении персоналом	24	2				2	22	ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	
ВСЕГО	72	6			4	2	62	4	

Формы текущего контроля – Посещение и работа на практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол, дискуссия, экскурсия), письменное задание (реферат), практическое задание (кейс)., Консультация

Форма промежуточной аттестации – зачёт.

4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)

Тема 1. Кадровое планирование в организации

Практические занятия 1.

Практические занятия 1-4 представлены в приложении 6

Тема 2. Разработка требований к кандидатам

Практические занятия 1.

Практические занятия 5-7 представлены в приложении 6.

Тема 3. Технологии привлечения кандидатов

Практические занятия 1.

Практические занятия 8-12 представлены в приложении 6.

Тема 4. Организация отбора персонала

Практические занятия 1.

Практические занятия 13-18 представлены в приложении 6.

Тема 6. Организация адаптации персонала

Практические занятия 1.

Практические занятия 1-5 представлены в приложении 7.

Тема 7. Обучение персонала

Практические занятия 1.

Практические занятия 6-11 представлены в приложении 7.

Тема 8. Управление карьерой персонала и работа с кадровым резервом организации

Практические занятия 1.

Практические занятия 12-18 представлены в приложении 7.

Тема 10. Система оценки и аттестации персонала в организации

Практические занятия 1.

Практические занятия 1-5 представлены в приложении 8

Тема 11. Критерии оценки персонала

Практические занятия 1.

Практические занятия 6-9 представлены в приложении 8

Тема 12. Методы оценки персонала

Практические занятия 1.

Практические занятия 10-13 представлены в приложении 8

Тема 13. Организация и проведение процедуры аттестации персонала

Практические занятия 1.

Практические занятия 14-18 представлены в приложении 8

Тема 15. Производительность и эффективность труда персонала

Практические занятия 1.

Практические занятия представлены в приложении 9

Тема 16. Расходы на персонал

Практические занятия 1.

Практические занятия представлены в приложении 9

Тема 17. Оценка системы управления персоналом и ее подсистем

Практические занятия 2.

Практические занятия представлены в приложении 9

Тема 19. Инновации и инновационная деятельность. Кадровые инновации

Практические занятия 2.

Практические занятия представлены в приложении 10

Тема 20. Управление проектами

Практические занятия 1.

Практические занятия представлены в приложении 10

Тема 21. Инновационные проекты в управлении персоналом

Практические занятия 2.

Практические занятия представлены в приложении 10

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. Виды и организация самостоятельной работы обучающихся

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине «Практикум по управлению персоналом» требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам управления персоналом. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на семинарских занятиях заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);

2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к семинарским занятиям, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, выносимых на обсуждение, написание письменных работ, выполнение практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 4.1.1 или 4.1.2 рабочей программы дисциплины «Практикум по управлению персоналом» и обеспечить последовательное освоение материала по отдельным вопросам и темам.

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения вопросов по дисциплине «Практикум по управлению персоналом»:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;

2. Изучение учебно-методических материалов для семинарских занятий;

3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;

4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;

5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;

6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплинам, предусмотренным учебным планом направления подготовки "Управление персоналом", представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к семинарским занятиям.

Перечень основных учебно-методических материалов для семинарских занятий представлен в п. 7. рабочей программы дисциплины.

Контроль аудиторной самостоятельной работы осуществляется в форме собеседования, дискуссии. Контроль внеаудиторной самостоятельной работы студентов осуществляется в форме устного или письменного опроса.

Тема, раздел осуществляется посредством	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Кадровое планирование организации	5	10	16	Изучить нормативно-правовые документы, регулирующие вопросы определения потребности в трудовых ресурсах. Подготовиться к обсуждению по вопросам темы. Подготовиться к тестированию по вопросам темы. Решение ситуационных задач.	Опрос и беседа. Тестовое задание. Работа на практических занятиях.
2. Разработка требований к кандидатам	5	10	16	Изучить учебную литературу и нормативные документы, определяющие порядок разработки требований к кандидатам Подготовиться к тестированию по вопросам темы Выполнение индивидуальных заданий Подготовка к контрольной работе	Опрос и беседа Тестовое задание Контрольная работа
3. Технологии привлечения кандидатов	7	10	16	Изучить учебную литературу по вопросам темы Подготовиться к тестированию по вопросам темы Решение ситуационных задач	Опрос и беседа Тестовое задание

4. Организация отбора персонала	8	12	14	Изучить учебную литературу и нормативные документы, определяющие требования к организации отбора персонала Подготовиться к тестированию по вопросам темы Выполнение индивидуальных заданий Подготовка к контрольной работе	Опрос, беседа, дискуссия Тестовое задание Контрольная работа
6. Организация адаптации персонала	6	14	20	Изучение нормативно-методического обеспечения процесса адаптации персонала в организации. Изучение опыта предприятий в области организации адаптации персонала. Подготовка к тестированию по вопросам темы Выполнение индивидуальных заданий	Опрос и беседа Тестирование по вопросам темы
7. Обучение персонала	9	14	20	Изучение нормативно-методического обеспечения процесса обучения персонала в организации. Изучение опыта предприятий в области организации обучения персонала. Подготовка к тестированию по вопросам темы. Выполнение индивидуальных заданий. Подготовка к контрольной работе	Опрос и беседа Тестирование по вопросам темы Контрольная работа
8. Управление карьерой персонала и работа с кадровым резервом организации	10	14	22	Изучение нормативно-методического обеспечения управления карьерой и работы с кадровым резервом в организации. Изучения опыта предприятий в области организации обучения персонала. Подготовка к тестированию по вопросам темы. Выполнение индивидуальных заданий. Подготовка к контрольной работе	Опрос и беседа Тестирование по вопросам темы Контрольная работа

10. Система оценки и аттестации персонала в организации	5	10	16	Изучить учебную литературу по вопросам системы оценки и аттестации персонала. Изучить опыт предприятий по организации системы оценки и аттестации персонала. Подготовка к тестовому заданию. Выполнение индивидуальных заданий.	Опрос и беседа Тестовое задание по вопросам темы
11. Критерии оценки персонала	5	10	16	Изучить учебную литературу по вопросу разработки критериев оценки персонала. Подготовка к тестовому заданию по вопросам темы. Выполнение индивидуальных заданий. Подготовка к контрольной работе.	Опрос и беседа Тестовое задание по вопросам темы Контрольная работа
12. Методы оценки персонала	6	10	16	Изучить учебную литературу и нормативные документы, определяющие порядок выбора методов оценки персонала Изучить опыт предприятий в области применения различных методов оценки персонала Подготовиться к тестированию по вопросам темы Выполнение индивидуальных заданий	Опрос и беседа Тестовое задание по вопросам темы
13. Организация и проведение процедуры аттестации персонала	9	12	14	Изучить нормативные документы, определяющие порядок проведения аттестации персонала Изучить опыт предприятий в области проведения аттестации персонала Подготовиться к тестированию по вопросам темы Выполнение индивидуальных заданий	Опрос и беседа Тестовое задание по вопросам темы Контрольная работа
15. Производительность и эффективность труда персонала	5	14	20	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию Подготовка к контрольной работе	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание

16. Расходы на персонал	9	14	20	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию Подготовка к контрольной работе	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание
17. Оценка системы управления персоналом и ее подсистем	11	14	22	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию Подготовка к контрольной работе	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание Контрольная работа
19. Инновации и инновационная деятельность. Кадровые инновации	8	14	20	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к контрольной работе	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Контрольная работа
20. Управление проектами	8	14	20	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к контрольной работе	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Контрольная работа
21. Инновационные проекты в управлении персоналом	9	14	22	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к контрольной работе	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Контрольная работа
ИТОГО	125	210	310		

5.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся отражено в п.7 рабочей программы дисциплины «Практикум по управлению персоналом».

6. КОМПЛЕКТЫ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

Освоение дисциплины направлено на формирование:

профессиональных компетенций

ПК-1 Способен осуществлять деятельность по определению потребности в трудовых ресурсах и обеспечению персоналом

ПК-2 Способен осуществлять деятельность по развитию, обучению, адаптации и построению профессиональной карьеры персонала

ПК-3 Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала

ПК-5 Способен проводить анализ экономических показателей деятельности организации и показателей по труду

ПК-7 Способен осуществлять деятельность по созданию и реализации инновационных проектов в области управления персоналом

Данные компетенции формируются в процессе изучения дисциплины на двух этапах:

этап 1 – текущий контроль;

этап 2 – промежуточная аттестация.

6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1), принятыми в Институте.

6.2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины. 2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору. 3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.	0-35
2	Письменное задание	1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.	0-25

		<p>2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).</p> <p>3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).</p> <p>4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.</p>	
3	Практическое задание	<p>1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании.</p> <p>2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта.</p> <p>3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем.</p> <p>4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией.</p> <p>5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.</p>	0-50

*6.2.2. Показатели и критерии оценивания
компетенций на этапе промежуточной аттестации*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Практикум по управлению персоналом» могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

*6.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы
на этапе текущего контроля*

Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Практикум по управлению персоналом» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Практические занятия по дисциплине «Практикум по управлению персоналом» ориентированы на закрепление теоретического материала, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения);
- 3) деловая игра;
- 4) тестирование, целью которого является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по темам дисциплины.

На практических занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

Более подробно с содержанием лекционных занятий и формами практических занятий можно ознакомиться в п. 4.2 рабочей программы дисциплины «Практикум по управлению персоналом».

Письменное задание

Формируемые компетенции ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-5, ПК-7

Тема для выполнения письменной работы выбирается на основе таблицы (приложение 11).

В 3,4,5,7 семестрах студент знакомится со статьями периодической печати, научными трудами, в которых рассмотрен опыт конкретных организаций в рамках одной из предложенных тем и проводит реферирование материалов.

Сущность реферирования заключается в изложении информации первоисточника в кратком, сжатом виде, раскрывая, при этом, его существенное содержание. Информативность является наиболее существенной и отличительной чертой данного вида работы.

Отчет составляется путем свертывания основной информации первоисточника, выбора и реферативной формы передачи научной информации по следующей схеме:

1. Вводная часть. Излагаются исходные данные первоисточника (название, автор, место издания, год издания и т.д.)

2. Основная часть. Излагается основное содержание первоисточника. Передача основного содержания начинается с указания главной темы и главной мысли реферируемого первоисточника. Такая последовательность изложения необходима для того, чтобы с самого начала сориентировать читателя относительно основного содержания первоисточника и его информационной ценности. Иногда в самом первоисточнике главная мысль становится ясной лишь после прочтения всего материала. В тех случаях, когда главная мысль в первоисточнике не сформулирована, необходимо самому сжато сформулировать главную мысль. Изложение основного содержания первоисточника приводится в соответствии с логическим планом, отражающим логико-смысловую структуру текста информации. Однако, логика изложения в отчете может не совпадать с логикой изложения материала в первоисточнике. Можно перегруппировать последовательность изложения информационных положений первоисточника. Следует помнить, что отчет – это самостоятельный текст со своей логикой изложения информации первоисточника. Вот почему рекомендуется сначала составить логический план отчета, а потом переходить к реферированию.

3. Заключение. Дается оценка первоисточника: подчеркивается актуальность темы, указывается новизна и ценность информации.

Работа по реферированию источника информации представляет собой определенный алгоритм последовательных действий:

1. Чтение заголовка (с целью прогнозирования темы, идеи, основного содержания статьи).
2. Ознакомительное чтение текста (с целью получить представление о его основном содержании).
3. Внимательное изучение композиционно-смысловой структуры текста, вычленение его смысловых блоков.
4. Вычленение ключевых слов и словосочетаний, выражающие основные информационные положения.
5. Составление логического плана.
6. Составления плана отчета.
7. Составление отчета.

В 6 семестре при выполнении письменной работы необходимо изучить учебную литературу, издания периодической печати профессиональной направленности, и подобрать две (или более) методики оценки (в соответствии с темой), представить их характеристику, особенности, возможности и ограничения применения.

Примерные темы для письменной работы (3 семестр):

1. Методы привлечения кандидатов в организацию (ПК1, 31)
2. Опыт компаний в использовании электронного рекрутмента (ПК1, 31)
3. Источники набора персонала в организацию (ПК1, 31)
4. Технология массового подбора персонала (ПК1, 31)
5. Методы поиска кандидатов (ПК1, 31)
6. Эффективность различных источников привлечения кандидатов (ПК1, 31)
7. Особенности привлечения и отбора персонала в компаниях IT-сферы (ПК1, 31)
8. Особенности привлечения и отбора персонала в малом бизнесе (ПК1, 31)
9. Особенности привлечения и отбора персонала в банковском секторе (ПК1, 31)

10. Факторы, влияющие на привлечение и отбор персонала в организациях (ПК1, 31)
11. Особенности проведения конкурса на замещение должностей на государственной службе (ПК1, 33)
12. Процедура разработки и внедрения требований к должностям (ПК1, 32)
13. Разработка профиля должности (ПК1, 32)
14. Методики разработки объявлений о вакансии (ПК1, 31)
15. Компетентный подход при отборе персонала (ПК1, 33)
16. Критерии подбора и расстановки персонала (ПК1, 32)
17. Особенности привлечения и отбора персонала в организациях сферы торговли (ПК1, 31)
18. Процедура отбора персонала (ПК1, 33)
19. Анализ заявительных документов при отборе кандидатов (ПК1, 33)
20. Организация проведения собеседования при отборе персонала (ПК1, 33)
21. Использование тестирования при отборе персонала (ПК1, 33)
22. Типы собеседований и их эффективность (ПК1, 33)
23. Центр оценки персонала (ПК1, 33)
24. Программы отбора персонала крупных российских компаний (ПК1, 33)
25. Программы отбора персонала зарубежных компаний (ПК1, 33)
26. Кадровые агентства и особенности работы с ними (ПК1, 31)

Примерные темы для письменной работы (4 семестр):

1. Модель компетенций сотрудника производственной компании (ПК2, 31)
2. Стратегии развития персонала современных российских организаций (ПК2, 31)
3. Современные методы обучения персонала в организациях сферы торговли (ПК2, 31)
4. Технологии обучения персонала в банковской сфере (ПК2, 31).
5. Использование профессиональных программных продуктов в области развития персонала (ПК2, 31).
6. Мотивация персонала к обучению и развитию (ПК2, 31)
7. Обучение кадрового резерва организации (ПК2, 31)
8. Нормативно-методическое обучение системы обучения и развития персонала (ПК2, 32)
9. Нормативно-методическое обеспечение системы адаптации персонала организации (ПК2, 32)
10. Нормативно-методическое обеспечение профессионально-служебного перемещения персонала организации (ПК2, 32)
11. Нормативно-методическое обеспечение процесса работы с кадровым резервом организации (ПК2, 32)
12. Организация дистанционного обучения персонала (ПК2, 31)
13. Определение потребности в обучении персонала организации (ПК2, 31)
14. Особенности обучения персонала малого предприятия (ПК2, 31)
15. Инструменты адаптации персонала организации (ПК2, 31)
16. Диагностика профессиональной адаптации персонала (ПК2, 31)
17. Особенности адаптации молодых специалистов (ПК2, 31)
18. Особенности обучения управленческих кадров (ПК2, 31)
19. Возможности и ограничения применения наставничества в организации (ПК2, 31)
20. Адаптация персонала производственных предприятий (ПК2, 31)
21. Зарубежный опыт адаптации персонала в организации (ПК2, 31)
22. Особенности обучения персонала старших возрастных групп (ПК2, 31)
23. Нормативно-правовая база регулирования обучения и развития персонала (ПК2, 32)
24. Особенности разработки учебных планов и программ (ПК2, 31)
25. Технология адаптации персонала (ПК2, 31)
26. Концепция непрерывного образования в системе управления персоналом и ее реализация на практике (ПК2, 31)

Примерные темы для письменной работы (5 семестр):

1. Ошибки и трудности при внедрении системы оценки персонала. (ПК3, 31)
2. Виды оценки персонала на разных этапах работы сотрудника в компании (ПК3, 31)
3. Нормативно-методическое обеспечение оценки персонала в организации (ПК3, 31)
4. Характеристика метода "Управление по целям (УПЦ)" (Management by Objectives (MBO)) (ПК3, 32)
5. Применение метода «360 градусов» в оценке персонала (ПК3, 32)
6. Структура оценочных форм метода «Управление результативностью (УР)» (Performance management (PM)) (ПК3, 32)
7. Способы повышения объективности и сравнимости оценок (ПК3, 31)
8. Связь оценки персонала с компенсациями и льготами (ПК3, 31)
9. Экспресс-оценка персонала (ПК3, 32)
10. Нетрадиционные методы оценки персонала (ПК3, 32)
11. Метод критических инцидентов Д. Фланагана (ПК3, 32)
12. Оценка сотрудников по ключевым показателям эффективности (KPI) (ПК3, 32)
13. Деловые и ролевые игры как форма организации экспертной оценки персонала (ПК3, 32)
14. Сравнительный анализ методов оценки персонала (ПК3, 32)
15. Виды интервью в оценке персонала: возможности и ограничения разработки теста для оценки персонала (ПК3, 32)
16. Центры оценки персонала и особенности их применения (ПК3, 32)
17. Сравнительный анализ различных видов тестов в оценке персонала (ПК3, 32)
18. Связь оценки персонала с системой обучения и развития персонала (ПК3, 31)
19. Российский стандарт центра оценки (ПК3, 32)
20. Метод интервью в оценке персонала (ПК3, 32)
21. Типы диагностических процедур в оценке персонала: возможности и ограничения (ПК3, 32)
22. Исследования валидности процедур оценки персонала (ПК3, 32)
23. Критерии и методы аттестации государственных и муниципальных служащих (ПК3, 33)
24. Документационное и организационное сопровождение аттестации персонала (ПК3, 33)
25. Порядок проведения аттестации персонала (ПК3, 33)
26. Аттестация специалистов и руководителей (ПК3, 33)

Примерные темы для письменной работы (6 семестр):

1. Методики оценки эффективности системы управления персоналом (ПК5, 31)
2. Оценка эффективности использования рабочего времени (ПК5, 31)
3. Совершенствование системы управления персоналом: затраты и эффект (ПК5, 32)
4. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу (ПК5, 31)
5. Оценка эффективности рекрутинга организации (ПК5, 31)
6. Оценка эффективности системы мотивации персонала (ПК5, 31)
7. Оценка деятельности кадровой службы организации (ПК5, 31)
8. Методика планирования затрат на персонал (ПК5, 31)
9. Методика оценки эффективности адаптации персонала (ПК5, 31)
10. Гибкие формы организации труда персонала и их эффективность (ПК5, 31)
11. Оценка эффективности командной работы (ПК5, 31)
12. Оценка эффективности HR-бренда (ПК5, 31)
13. Эффективность обучения персонала (ПК5, 31)
14. Методики оценки социальной эффективности системы управления персоналом (ПК5, 31)
15. Оценка расходов, вызванных текучестью персонала (ПК5, 31)
16. Методика бюджетирования расходов на персонал (ПК5, 31)
17. Методика контроля статей расходов на персонал (ПК5, 31)
18. Совершенствование технологии отбора персонала: затраты и эффект (ПК5, 32)
19. Совершенствование технологии привлечения персонала: затраты и эффект (ПК5, 32)
20. Совершенствование технологии обучения персонала: затраты и эффект (ПК5, 32)
21. Улучшение условий труда персонала: стоимость и эффективность (ПК5, 32)
22. Стоимость внедрения и эффект программ благополучия (ПК5, 32)

23. Оценка эффективности привлечения персонала (ПК5, 31)
24. Совершенствование технологии стимулирования персонала (ПК5, 32)
25. Стоимость внедрение информационных технологий в работу кадровой службы и их эффективность (ПК5, 32)
26. Совершенствование технологии адаптации персонала: затраты и эффект (ПК5, 32)

Примерные темы для письменной работы (7 семестр):

1. Методы преодоления сопротивления кадровым инновациям в организации (ПК7, 33).
2. Инновационная деятельность компаний (ПК7, 31)
3. Формирование проектных команд (ПК7, 32).
4. Проблемы внедрения кадровых инноваций (ПК7, 33)
5. Опыт российских компаний в области внедрения кадровых инноваций (ПК7, 33)
6. Опыт зарубежных компаний в области внедрения кадровых инноваций (ПК7, 33)
7. Риски организаций при внедрении кадровых инноваций (ПК7, 33)
8. Применение принципов Agile-менеджмента в управлении проектами (ПУ7, 32)
9. Виды сопровождений инновационных проектов и программ в области управления персоналом предприятия (ПК7, 33)
10. Внешнее консультирование при реализации проектов в области управления персоналом (ПК7, 32)
11. Инновационные технологии поиска и отбора персонала и их внедрение в работу службы управления персоналом (ПК7, 31, 33)
12. Инновационные технологии обучения и развития персонала и их эффективность (ПК7, 31)
13. Геймификация и возможности ее применения в управлении персоналом (ПК7, 31)
14. Направления развития E-рекрутмента (ПК7, 31)
15. Грейдинг и бродбендинг как кадровая инновация в системе стимулирования персонала (ПК7, 31)
16. Основные этапы разработки и реализации инновационного проекта (ПК7, 33)
17. Государственное регулирование инновационной деятельности предприятий (ПК7, 31)
18. Инновационный потенциал персонала и его оценка (ПК7, 31)
19. Методы оценки проектов и программ в области управления персоналом (ПК7, 34)
20. Оценка эффективности инноваций в системе управления персоналом (ПК7, 34)
21. Модели управления инновационными проектами (ПК7, 31)
22. Процесс планирования и разработки проектов и программ в области управления персоналом (ПК7, 33)
23. Организация эффективной деятельности команды проекта (ПК7, 32)
24. Современные программные продукты в области управления проектами (ПК7, 32)
25. Экспертиза проектов (ПК7, 32)
26. Методы оценки эффективности проектов (ПК7, 32)

Практическое задание

Формируемые компетенции ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-5, ПК-7

Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников.

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, утвержденных решением Научно-методического совета (протокол №8 от 07.06.2018 г.).

Кейсы представлены в приложении 12.

6.3.2. Типовые контрольные задания или иные материалы на этапе промежуточной аттестации

Формируемые компетенции ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-5, ПК-7

Тестовые задания представлены в приложении 13.

Задание для итоговой работы представлено в приложении 14.

Примерные вопросы для зачета (3 семестр):

1. Соотношение понятий подбор, набор, отбор, найм персонала.
2. Современный рынок труда России – актуальное состояние, тенденции, прогнозы.
3. Внешние источники привлечения кандидатов в организацию. Их достоинства и недостатки.
4. Внутренние источники привлечения кандидатов в организацию. Их достоинства и недостатки.
5. Методы прямого поиска кандидатов.
6. Активный и пассивный поиск кандидатов. Условия применения.
7. Обоснование выбора источников и методов привлечения кандидатов
8. Технологии работы кадровых агентств. Виды услуг, оказываемых кадровыми агентствами.
9. Обоснование методов и технологий отбора персонала
10. Применение ситуационно-поведенческого интервью при отборе персонала
11. Собеседование как метод отбора персонала. Виды. Этапы.
12. Тестирование как метод отбора персонала. Виды. Преимущества и ограничения.
13. Ассесмент-центр как метод отбора персонала.
14. Нетрадиционные методы отбора персонала и их эффективность
15. Определение потребности в управленческом персонале
16. Факторы, влияющие на эффективность привлечения и отбора персонала
17. Этапы процедуры отбора персонала
18. Описание должности. Профессиограммы, психограммы: основные разновидности, назначение.
19. Принципы разработки и внедрения требований к должностям
20. Изучение рабочего места как этап подбора персонала.
21. Критерии и принципы подбора и расстановки персонала
22. Определение понятия «компетенция». Основные подходы. Виды компетенций.
23. Анализ первичной информации о кандидате
24. Поисковые системы и информационные ресурсы в области обеспечения персоналом
25. Схема процесса планирования потребности в персонале
26. Разработка программы проверочных испытаний на должность
27. Рекомендательные письма и методы анализа их содержания
28. Персональное анкетирование при найме
29. Принятие решения о приеме кандидата на работу
30. Анализ эффективности привлечения и отбора персонала

Примерные вопросы для зачета (4 семестр):

1. Понятие и цели адаптации персонала
2. Характеристика видов адаптации.
3. Факторы, влияющие на процесс адаптации персонала
4. Инструменты адаптации персонала
5. Характеристика этапов адаптации персонала
6. Контроль и оценка результатов адаптации персонала в организации
7. Нормативно-методическое обеспечение процесса адаптации персонала
8. Разработка программы адаптации персонала
9. Понятие карьеры. Виды карьеры и их характеристика.
10. Этапы развития профессиональной карьеры.
11. Процесс планирования карьеры персонала
12. Карьерограмма. Разработка карьерограммы.
13. Показатели эффективности процесса управления карьерой в организации
14. Документы, регламентирующие планирование карьеры и служебно- профессионального перемещения в организациях
15. План карьерного развития
16. Понятие и назначение кадрового резерва. Виды кадрового резерва.
17. Требования к претендентам на включение в кадровый резерв
18. Формирование кадрового резерва
19. Планирование работы с кадровым резервом в организации
20. Обучение работников, включенных в кадровый резерв организации
21. Контроль и оценка результатов работы с кадровым резервом
22. Нормативно-методическое обеспечение работы с кадровым резервом
23. Планирование потребности в обучении персонала
24. Виды обучения персонала
25. Методы обучения персонала. Их достоинства и недостатки.
26. Виды развития персонала
27. Разработка учебных планов и программ
28. Организация обучающих мероприятий
29. Нормативно-методическое обеспечение обучения и развития персонала.
30. Контроль и оценка результатов обучения и развития персонала

Примерные вопросы для зачета (5 семестр):

1. Понятие и виды оценки персонала
2. Функции оценки персонала
3. Принципы оценки персонала
4. Этапы проведения деловой оценки персонала?
5. Процедура оценки персонала
6. Методы оценки персонала
7. Оценка управленческого персонала
8. Нормативно-методическое обеспечение системы оценки персонала.
9. Оценочные критерии и их разработка
10. Показатели оценки персонала
11. Характеристика метода ранжирования.
12. Характеристика метода «ассесмент-центр»
13. Характеристика методики КРІ
14. Характеристика метода «360-градусов»
15. Характеристика метода оценки персонала по компетенциям
16. Сущность метода критических случаев
17. Понятие и задачи аттестации персонала.
18. Характеристика этапов проведения аттестации
19. Методы аттестации: рейтинговый, сравнительный, методы записи, квотирование, обоснование оценки фактам производственного поведения.
20. Положение, план и график проведения аттестации, протоколы и приказы о проведении аттестации. Аттестационные листы.

Примерные вопросы для зачета (6 семестр):

1. Понятие и виды эффективности
2. Показатель производительности и использования труда
3. Методы измерения производительности труда
4. Факторы роста производительности труда
5. Классификация затрат на персонал
6. Цели и задачи бюджетирования расходов на персонал
7. Планирование расходов по содержанию персонала
8. Методы бюджетирования
9. Контроль бюджета на персонал
10. Методы диагностики системы управления персоналом
11. Цели и процедура аудита персонала
12. Показатели оценки эффективности отбора персонала
13. Показатели оценки процесса адаптации персонала в организации.
14. Методики оценки эффективности обучения персонала
15. Оценка эффективности мотивации персонала в организации
16. Показатели эффективности системы управления персоналом организации
17. Оценка эффективности работы кадровой службы организации
18. Оценка эффективности работы с кадровым резервом организации
19. Оценка эффективности привлечения персонала
20. Направления повышения эффективности системы управления персоналом

Примерные вопросы для зачета (7 семестр):

1. Понятие и признаки инновации
2. Классификация инноваций
3. Источники инновационных идей
4. Характеристика инновационной деятельности организации
5. Понятие и составляющие инновационного потенциала персонала
6. Кадровая инновация: понятие, характеристика, потребители.
7. Понятие проекта и программы. Виды проектов. Программы в области управления персоналом.
8. Жизненный цикл проекта и процессы управления
9. Формирование команды проекта.
10. Какие организационные, аналитические и графические инструменты применяются для построения процессной модели управления?
11. Экспертизы различных видов для проектов
12. Разработка матрица ответственности проекта
13. Сетевое планирование и разновидности сетевых графиков
14. Принципы оценки эффективности проекта
15. Разработка бюджета проекта
16. Понятие инновационного проекта
17. Инновационные кадровые технологии
18. Программное обеспечение инновационных проектов
19. Социальная эффективность кадровых инноваций. Методы оценки социальной эффективности. Показатели оценки экономической эффективности кадровых инноваций
20. Риски инновационных проектов и программ. Методы управления рисками.

6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине «Практикум по управлению персоналом» основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

№ п/п	Показатели оценивания	Шкала оценивания
Текущий контроль		
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	0-35
2	Письменное задание (реферат)	0-25
3	Практическое задание (кейс)	0-50
<i>Итого текущий контроль</i>		75
Промежуточная аттестация		
4	Итоговая работа	25
<i>Итого промежуточная аттестация</i>		25
ИТОГО по дисциплине		100

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

Уровень подготовленности обучающегося соответствует трехуровневой оценке компетенций в зависимости от набранного количества баллов по дисциплине.

	Уровень овладения		
	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Превосходный уровень
Набранные баллы	50-69	70-85	86-100

Шкала итоговых оценок успеваемости по дисциплине «Практикум по управлению персоналом» соответствует Положению о балльной и рейтинговой системах оценивания и отражена в технологической карте дисциплины.

Зачёт

Количество баллов	Оценка
50-100	зачтено
0-49	не зачтено

Экзамен

Количество баллов	Оценка
86-100	отлично
70-85	хорошо
50-69	удовлетворительно
0-49	неудовлетворительно

7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

1. Дейнека А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Дашков и К°, 2020. - 288 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308>
2. Шапиро С. А., Ярлыкова З. И. Практика работы с персоналом: учебно-практическое пособие [Электронный ресурс]: практическое пособие. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020. - 191 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600594>

Дополнительная литература:

1. Полевая М. В. Система оценки персонала в организации [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Прометей, 2018. - 279 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932>
2. Жуков А. Л., Хабарова Д. В. Аудит человеческих ресурсов организации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 363 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497388>
3. Бельчик Т. А. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2019. - 234 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571433>
4. Иванова С. Кандидат. Новичок. Сотрудник: комплексная типология метапрограмм в управлении [Электронный ресурс]: практическое пособие. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 192 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598231>
5. Данилина Е. И., Горелов Д. В., Маликова Я. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Дашков и К°, 2019. - 208 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
6. Арсеньев Ю. Н., Давыдова Т. Ю. Управление проектами, программами [Электронный ресурс]: учебник. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2021. - 565 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601692>

8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО- ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Информационные ресурсы образовательной организации:

1. <http://www.sibit.sano.ru/> - официальный сайт образовательной организации.
2. <http://do.sano.ru> - система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle).
3. <http://www.garant.ru/> - Справочная правовая система «Гарант».
4. <http://rostrud.ru> - Федеральная служба по труду и занятости.
5. <http://www.rosmintrud.ru> - Министерство труда и социальной защиты РФ.
6. <http://www.hr-portal.ru> - Сообщество HR- менеджеров.
7. <http://www.cfin.ru/> - сайт «Корпоративный менеджмент».
8. <https://scholar.google.ru> - международная научная реферативная база данных.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения учебной дисциплины «Практикум по управлению персоналом» следует:

1. Ознакомиться с рабочей программой дисциплины. Рабочая программа содержит перечень разделов и тем, которые необходимо изучить, планы семинарских занятий, вопросы к текущей и промежуточной аттестации, перечень основной, дополнительной литературы и ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет» и т.д.
2. Ознакомиться с календарно-тематическим планом самостоятельной работы обучающихся.
3. Посещать практические (семинарские) занятия.

4. При подготовке к практическим (семинарским) занятиям, а также при выполнении самостоятельной работы следует использовать методические указания для обучающихся.

Учебный план курса «Практикум по управлению персоналом» предполагает в основе изучения дисциплины использовать основные источники литературы, а в дополнение – практические занятия.

Кроме традиционных практических занятий (перечень и объем которых указаны) целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.

Примерный перечень активных форм обучения:

- 1) беседы и дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) индивидуальные задания;
- 4) деловые игры;
- 5) практические работы.

Практические занятия предполагают детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме, анализ теоретических и практических аспектов дисциплины. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на семинарских занятиях, практические задания, тесты. При подготовке к семинарским занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати. Освоение всех разделов курса предполагает приобретение студентами навыков самостоятельного анализа инструментов и механизмов дисциплины, умение работать с научной литературой.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Практикум по управлению персоналом». Она изучается студентами в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании письменных работ.

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями курса уделяется внимание приобретению практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей профессиональной деятельности.

10. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (договор № 109-08/2021 на оказание услуг по предоставлению доступа к электронным изданиям базовой коллекции ЭБС «Университетская библиотека онлайн» от 01 сентября 2021 г. (<http://www.biblioclub.ru>).

2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (договор № С 2-08 - 20 о поставке научно-технической продукции – Системы Автоматизации Библиотек ИРБИС64 – от 19 августа 2020 г., в состав которой входит База данных электронного каталога библиотеки СИБИТ Web-ИРБИС 64 (<http://lib.sano.ru>).

3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс (дополнительное соглашение №1 к договору № 11/01-09 от 01.09.2009).

4. Электронная справочная система ГИС Омск.

11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Наименование учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность оборудованием и техническими средствами обучения
<p>Мультимедийная учебная аудитория № 102. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (17 столов, 42 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, аудиокolonки - 2шт.). Программное обеспечение: Microsoft Windows 8.1 (32) Professional Russian. ID продукта 00261-80356- 95595-AA367 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356- 181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Skype, версия 8.65 (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Мультимедийная учебная аудитория № 210. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (36 столов, 74 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, аудиокolonки - 5шт.) Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель) Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109- 064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>

<p>Мультимедийная учебная аудитория № 211. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (27 столов, 54 стула, маркерная доска, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, аудиокolonки - 5шт.) Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация); (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109- 064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Учебная аудитория № 301. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (15 столов, 30 стульев, доска, трибуна, стол и стул преподавателя). Учебно- наглядные пособия. Тематические иллюстрации</p>
<p>Учебная аудитория № 302. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (15 столов, 30 стульев, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации</p>
<p>Учебная аудитория № 303. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (15 столов, 30 стульев, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации</p>

<p>Мультимедийная учебная аудитория № 304. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (22 стола, 44 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 домашняя для одного языка, ID продукта: 00327-30584-64564- ААОЕМ; (коммерческая лицензия, иностранный производитель) Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01 -09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947; 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Лаборатория экономических дисциплин № 306 - для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий и лабораторных работ), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации.</p>	<p>Учебная мебель (23 стола, 53 стула, доска маркерная, доска информационная, трибуна, стеллаж металлический - 5 шт.). Персональные компьютеры (5 шт.), проектор, экран, принтер. Стойка кассира, рабочее место операциониста, рабочее место кредитного менеджера, рабочее место контролёра Сберегательного банка. Специализированное банковское оборудование: счетчики, сортировщик банкнот: Cassida MSD-1000, Numeron; Kisan NEWTON; Magner 175 F, Magner 150 digital, Demon EV 8650; упаковщик Impulse sealer с клише; детекторы подлинности банкнот: Ультрамаг 225 СЛ; DORS 1000, DORS 200, DORS 1300; счетчик монет: ScanCoin 303. - Лупа Vildis 10x; печати, штампы, пломбиратор, мешки для упаковки монеты; наборы демонстрационного оборудования; учебно-наглядные пособия; тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security – RussianEdition, лицензия № 1356- 181109- 064939- 827- 947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 1С 8.2 АБС "Управление кредитной организацией", Договор № 043/03/016/001 от 3.10.2016 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>

<p>Лаборатория управленческих дисциплин № 309 - для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий и лабораторных работ), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации.</p>	<p>Учебная мебель (21 стол, 42 стула, доска маркерная, трибуна, стеллаж, стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows 8 Professional Russian, Number License: 61555010 OPEN91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader(свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security – Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель); 2GIS (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель).</p>
<p>Мультимедийная учебная аудитория № 312. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (50 столов, 100 стульев, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя); Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель) Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Мультимедийная учебная аудитория № 422. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (18 столов, 36 стульев, доска маркерная, трибуна, шкаф, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (интерактивная доска, компьютер с выходом в интернет, 2 аудиокolonки). Программное обеспечение: Microsoft Windows 8 Professional Russian, Number License: 61555010 OPEN 91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01 -09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия №</p>

	1356-181109- 064939-827-947; 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.
Аудитория № 420. помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования - компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий	Мебель (4 стола, 4 стула, стеллажи), 4 персональных компьютера для системного администратора, ведущего специалиста информационного отдела, инженера-электронщика, 10 серверов. Паяльная станция, стеллаж, 15 планшетных компьютеров, наушники для лингафонного кабинета, запасные части для компьютерного оборудования.
Аудитория № 003. помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Станок для сверления, угловая шлифовальная машина, наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования, запасные части для столов и стульев. Стеллаж, материалы для сопровождения учебного процесса.
Аудитория для самостоятельной работы студентов № 305. помещение для самостоятельной работы обучающихся, научно-исследовательской работы обучающихся, курсового проектирования (выполнения курсовых работ)	Учебная мебель (10 столов одноместных, 3 круглых стола, 27 стульев, доска маркерная, доска информационная, трибуна, стеллаж - 2 шт., стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института, колонки - 2 шт.). Ноутбук DELL - 8 шт. Ноутбук HP - 2 шт. Персональный компьютер - 1 шт. СПС «Консультант Плюс». Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 Pro Russian, Number License: 69201334 OPEN 99384269ZZE1912 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian, Number License 67568455 OPEN 97574928ZZE1810 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security – Russian Edition, лицензия № 1356-181109- 064939-827-947; (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware. (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.

<p>Аудитория для самостоятельной работы студентов № 413. библиотека (читальный зал), помещение для самостоятельной работы обучающихся, научно-исследовательской работы обучающихся, проектирования курсовых работ)</p>	<p>Учебная мебель (9 столов, 23 стула, мягкая зона). Персональные компьютеры с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института - 6 шт. Программное обеспечение: Microsoft Windows 8.1 Pro Russian, Number License: 63726920 OPEN 91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Windows 10 Pro Number License 67568455 OPEN 97574928ZZE1810 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2019 Number License 67568455 OPEN 97574928ZZE1810 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель); 2GIS (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
--	--

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие комплекты лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Наименование	Основание	Описание
Consultant Plus	Доп.соглашение №1 к договору № 11/01-09 от 01.09.2009	ЭСС Консультант+
Microsoft Office Professional Plus 2013	Open License 62668528	Пакет электронных редакторов
Microsoft Office Standard 2016	Open License 66020759	Пакет электронных редакторов
Microsoft Office Standard 2013	Open License 637269920	Пакет электронных редакторов
Microsoft Office Standard 2007	Open License 42024141	Пакет электронных редакторов
Microsoft Project 2010	Акт № ГАРТ0006235 от 25.04.2012 г	Пакет электронных редакторов
LibreOffice	Freeware	Пакет электронных редакторов
CorelDRAW Graphics Suite X4	Order 3056570 15.04.2008	Графический редактор
Adobe Acrobat Reader	Freeware	Пакет программ для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF
1С 8.2	Акт приема-передачи 13/00000000901 от 27.02.2013 г.	Конфигурация "Зарплата и Управление Персоналом", редакция 2.5

12. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Практикум по управлению персоналом
Количество зачетных единиц	2
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
Итого по дисциплине:			100

« ____ » _____ 20 ____ г.

Преподаватель _____ / _____

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Практикум по управлению персоналом
Количество зачетных единиц	2
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
Итого по дисциплине:			100

« ____ » _____ 20 ____ г.

Преподаватель _____ / _____
 (уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя) Подпись

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Практикум по управлению персоналом
Количество зачетных единиц	2
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
Итого по дисциплине:			100

« ____ » _____ 20 ____ г.

Преподаватель _____ / _____

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Практикум по управлению персоналом
Количество зачетных единиц	2
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
Итого по дисциплине:			100

« ____ » _____ 20 ____ г.

Преподаватель _____ / _____
 (уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя) Подпись

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Практикум по управлению персоналом
Количество зачетных единиц	2
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
Итого по дисциплине:			100

« ____ » _____ 20 ____ г.

Преподаватель _____ / _____

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

Тема 1. Кадровое планирование и определение потребности в персонале

Практические занятия 1-4

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам

темы:

1. В чем состоит процесс планирования персонала?
2. Планирование персонала повышает эффективность организации, сокращает ее издержки или нет? Приведите примеры.
3. Какие виды планирования выделяют в зависимости от сроков и объемов планирования?
4. Какие виды планирования выделяют в зависимости от задач в сфере управления персоналом?
5. Процесс планирования персонала связан с общей системой планирования на предприятии или нет? Связан ли он с финансовым состоянием предприятия? Ответ обоснуйте.
6. Влияют ли на процесс планирования персонала внутриорганизационные факторы? Приведите примеры.
7. Что такое валовая потребность в персонале?
8. Что такое чистая потребность в персонале?
9. Что такое наиболее вероятное прогнозируемое наличие персонала? Из чего складывается прогнозируемый приток и прогнозируемый отток персонала в организации?
10. Перечислите методы прогнозирования валовой потребности в персонале?
11. В чем отличие методов экстраполяции и скорректированной экстраполяции?
12. Что такое метод экспертных оценок, в чем его преимущества и недостатки?
13. Каковы последствия избыточной и недостаточной численности персонала при его планировании?

2. Выполнение практических заданий (решение задач) по определению потребности в персонале.

Примерные задания.

Задание 1

Исходные данные. Компания «Русса» занимается оптовой реализацией продовольственных товаров. В 2020 году компания имела 5 коммерческих агентов и объем реализации 5 000.000 тыс.руб. В 2021 году компания намерена достичь объема реализации 7 000.000 тыс.руб.

Постановка задачи. С помощью метода экстраполяции определить, сколько коммерческих агентов понадобится компании «Русса» для достижения ее целей.

Задание 2

Исходные данные. Организация по техническому обслуживанию лифтов использует метод скорректированной экстраполяции для определения потребностей в персонале на следующий год. Данные об организации в текущем году:

- Число лифтов на техническом обслуживании 12564
- Общее число производительных часов, отработанных на обслуживании 224.000 ч

Численность работников:

- производственные (механики) 140 чел
- непроизводственные 18 чел

При расчете численности на следующий год руководство организации основывается на следующих предположениях:

1. Производительность труда механиков по обслуживанию увеличится на 15%.
2. Эффективность использования рабочего времени возрастет на 10%.
3. Портфель заказов (количество обслуживаемых лифтов) останется без изменения.
4. Соотношение между производственными и непроизводственными работниками не изменится.

Постановка задачи. На основании результатов текущего года рассчитать основные пропорции. С учетом плановых параметров рассчитать основные показатели на следующий год. Определить плановую численность механиков и численность непроизводительных работников на следующий год.

Задание 3.

Исходные данные. Расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса.

- | | | |
|--|--|------------------|
| 1. Трудоемкость изделия, ч. | | Изделие |
| | | А 0,7 Б 0,6 |
| 2. Производственная программа, шт. | | А 1100 Б 1300 |
| 3. Время для изменения остатка незавершенного производства, ч. | | А 145 Б 125 |
| 4. Планируемый процент выполнения норм, % | | 107 |
| 5. Полезный фонд времени 1 работника, ч. | | 425 |
| 6. Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - | | 1,1 |

Постановка задачи. Определить численность рабочих-повременщиков для выполнения описанного вида работ.

Задание 4.

Исходные данные. Исходные данные для расчета численности персонала по обслуживанию комплекса агрегатов.

Виды работ	Время выполнения операции, ч.	Количество операций за смену
1. Загрузка агрегата	0,03	70
2. Контроль рабочего процесса	0,07	115
3. Выгрузка агрегата	0,04	70

Количество агрегатов 9,0

Коэффициент загрузки 1,5

Полезный фонд времени одного рабочего за смену, ч. 7,0

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, час. 1,4

Постановка задачи. Определить численность персонала, необходимую для обслуживания комплекса агрегатов.

Задание 5.

Исходные данные. Исходные данные для расчета численности работников архива организации:

Вид выполняемой работы	Единица объема работ	Объем работ за год	Норматив времени на единицу объема работ, ч.
Разработка нормативно-методических пособий (инструкций, рекомендаций, положений)	1 печатный лист	50	135
Составление годовых разделов сводных описей для постоянного хранения	10 описательных статей описи	900	1,1
Составление сводных описей дел по личному составу	10 описательных статей	2500	1,0
Составление отчета о состоянии и	1 отчет	8	10

объеме документов, находящихся на ведомственном хранении			
--	--	--	--

Корректировочный коэффициент, учитывающий затраты времени на обслуживание рабочего места и отдых – 1,1; трудоемкость работ, не предусмотренных сборником нормативов – 55,0 чел.-час.; полезный фонд рабочего времени одного работника за год – 1850 часов.

Постановка задачи. Определить плановую численность работников архива организации по нормативам времени на работы.

3. Групповая работа по рассмотрению и анализу конкретных ситуаций.

Примерные ситуации.

Ситуация 1.

Руководитель отдела продаж компании ООО «Компьютерный мир», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд. рублей. Увеличение ожидается за счет 10%-го расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж ООО «Компьютерный мир» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и 1 секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает за телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако, не являются программистами.

За текущий год объем реализации ООО «Компьютерный мир» вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

Задание:

1. Предложите и обоснуйте методы определения потребности в персонале.
2. Определите потребности отдела продаж в персонале на следующий год.

Ситуация 2.

Разработайте организационную и должностную структуру службы персонала, определите требуемую численность службы управления персоналом, распределите функции между сотрудниками.

ООО «Сибирский сад» - организация по продаже и ремонту садово-огородной техники. Магазины и ремонтные мастерские работают в Новосибирске и 10 городах области. Срок работы на российском рынке - 12 лет. Численность персонала - около 350 человек. За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, планируется открытие собственного производства, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Специалисты низового звена квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты,пуская организацию работы подразделений на самотек. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что оно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти "поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно

поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла

Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать.

Текущая небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций. Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Пример тестового задания по теме.

1. В чем состоит процесс планирования персонала?

- а) в планировании численности сотрудников, требующихся организации для реализации ее задач;
- б) в определении издержек на рабочую силу;
- в) в определении того, когда, где, сколько, какого качества и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач.

2. Несовершенное планирование человеческих ресурсов:

- а) может дорого обойтись организации, так как может привести к потере ценных ресурсов или нерациональному их использованию;
- б) не может привести к финансовым потерям организации, так как легко исправляется в любой момент времени;
- в) не может привести к финансовым потерям организации, так как не связано с финансовым планированием.

3. Процесс планирования персонала:

- а) является производным от планирования производства;
- б) является производным от финансового планирования на предприятии;
- в) неразрывно связан с общей системой планирования на предприятии.

4. От чего зависит потребность организации в персонале?

- а) от размера организации;
- б) от внутриорганизационных и внешних факторов;
- в) от стоящих перед организацией целей.

5. Примерами внутриорганизационных факторов, влияющих на потребность организации в персонале, могут служить:

- а) стоящие перед организацией цели, для реализации которых требуются персонал; внутриорганизационная динамика рабочей силы;
- б) стоящие перед организацией цели, развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта, увольнения работников по собственному желанию;
- в) развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта, политические и экономические изменения.

6. Валовая потребность в персонале характеризуется:

- а) наличным количеством персонала в настоящий момент, с учетом четко известного оттока и четко известного будущего притока персонала;
- б) наличным количеством персонала в настоящий момент;
- в) совокупной численностью работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия.

7. Наиболее вероятное прогнозируемое количество персонала характеризуется:

- а) наличным количеством персонала в настоящий момент, с учетом четко известного оттока и четко известного будущего притока персонала;
- б) наличным количеством персонала в настоящий момент;
- в) совокупной численностью работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия.

8. Чистая потребность в персонале характеризуется:

- а) наличным количеством персонала в настоящий момент, с учетом четко известного оттока и четко известного будущего притока персонала;
- б) совокупной численностью работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия.
- в) разницей между совокупной численностью работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия, и наличным количеством персонала на настоящий момент, с учетом четко известного оттока и четко известного будущего притока персонала.

9. Суть метода экстраполяции, применяемого для прогнозирования валовой потребности в персонале состоит в:

- а) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее с учетом изменений в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников (например, изменении производительности труда);
- б) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее;
- в) использовании мнений специалистов, например, руководителей подразделений.

10. Суть метода экспертных оценок, применяемого для прогнозирования валовой потребности в персонале состоит в:

- а) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее с учетом изменений в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников (например, изменении производительности труда);
- б) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее;
- в) использовании мнений специалистов, например, руководителей подразделений.

Тема 2. Разработка требований к кандидатам

Практические занятия 5-7

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам

темы:

1. Что такое требования к должности и для чего они необходимы?
2. Каким образом разрабатываются требования к должности?

3. Для чего в процессе подбора необходим анализ деятельности? Назовите инструменты анализа деятельности.
4. Что такое должностная инструкция?
5. «Перевод» характеристик работы в характеристики человека: формирование требований к кандидату на основе анализа должности. Профиль должности.
6. Что такое профессиограмма?
7. Каково назначение проекта рабочего места?
8. В чем состоит процесс детализации требований к вакантным рабочим местам на предприятии?
9. Что такое компетенция? Назовите виды компетенций.
10. Что такое карта компетенций?
11. Опишите технологию формирования карты компетенций.
12. Влияние сферы деятельности и стадии жизненного цикла компании на требования к персоналу.

2. Выполнение индивидуальных заданий.

Примерные задания.

Задание 1. Выберите интересующую Вас должностную позицию (например, менеджер по подбору, директор по персоналу и т.д.). Используя различные источники информации, изучите требования, предъявляемые работодателями к кандидатам по данной должностной позиции. Оцените объективность и достаточность требований. Сравните требования к данной должности в разрезе нескольких регионов или работодателей разных сфер деятельности. Есть ли особенности? Подготовьте отчет о проделанной работе.

Задание 2. Оценить требования к возрасту кандидатов (в % соотношении по основным должностям) для российских компаний:

- а) компания, торгующая мед. техникой, лекарственными препаратами;
- б) российский офис французской компании ALD (автомобильный лизинг);
- в) розничная торговля верхней одеждой;
- г) хедхантинговая компания;
- д) салон красоты;
- е) страховая компания;
- ж) риэлтерская фирма;
- з) моторный завод;
- и) психологическое консультирование;
- к) наукоемкая компания, специализирующаяся на IT-технологиях.

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек).

Задание. На примере компании разработайте и обоснуйте требования к должностям. Разработайте профиль должности. Составьте объявление о вакансии.

Вариант 1

ООО фитнес-центр «Здоровье» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: оказание услуг в тренажерном зале, бассейне, сауне, косметическом и массажном кабинетах.
2. Размер предприятия: общая численность персонала – 50 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: рождение.
4. Общая стратегия фирмы: диверсификация деятельности.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 8.00 до 23.00 (без обеденного перерыва).
6. Вакантная должность: фитнес-тренер.

Вариант 2

ООО ресторан «Венеция» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: организация питания и отдыха в двух залах и баре.
2. Размер предприятия: общая численность персонала – 30 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: рост.
4. Общая стратегия фирмы: концентрация на сегменте.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 12.00 до 24.00 (без обеденного перерыва).
6. Вакантная должность: шеф-повар.

Вариант 3

АО торговый дом «Гермес» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: торговля промышленными и продовольственными товарами, собственное производство (полуфабрикаты и готовые блюда).
2. Размер предприятия: общая численность персонала – 150 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: зрелость.
4. Общая стратегия фирмы: оптимизация товарной номенклатуры.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 9.00 до 21.00 (без обеденного перерыва).
6. Вакантная должность: продавец-кассир

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Пример тестового задания по теме

1. Проект рабочего места является:

- а) основой для разработки, корректировки должностной инструкции;
- б) основой для оценки эффективности работы;
- в) для выявления соответствия работника занимаемой должности;
- г) основой для принятия решения о продвижения по службе;
- д) основой для разрешения конфликта в отделе, службе, организации;
- е) для принятия управленческого решения об отборе кандидатов в кадровый резерв.

2. В основе детализации требований к вакантному рабочему месту лежит:

- а) собеседование с сотрудником отдела человеческих ресурсов;
- б) собеседование с линейным руководителем;
- в) составление должностной инструкции, квалификационной карты и карты компетенций.

3. Должностная инструкция – это:

- а) описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность;
- б) набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий данную должность;
- в) личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей.

4. Квалификационная карта – это:

- а) описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность;
- б) набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий данную должность;
- в) личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей.

5. Карта компетенций – это:

- а) описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность;
 - б) набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий данную должность;
 - в) личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей.
6. Должностные инструкции, квалификационные карты и карты компетенций подготавливаются:
- а) отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность;
 - б) руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность;
 - в) отделом человеческих ресурсов.

6. Выполнение контрольной работы по вопросам тем 1-2.

Тема 3. Технологии привлечения кандидатов

Практические занятия 8-12

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

1. В чем состоит основная цель привлечения кандидатов?
2. Какие факторы внешней среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?
3. Какие факторы внутренней среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?
4. Существуют ли определенные средства, являющиеся альтернативой найму на работу новых сотрудников?
5. Какие методы привлечения кандидатов Вы знаете?
6. Перечислите и охарактеризуйте внутренние источники набора персонала.
7. Перечислите и охарактеризуйте внешние источники набора персонала.
8. Перечислите достоинства и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
9. Какие из источников, и в каком случае будут эффективны? Приведите примеры.
10. От чего зависит выбор тех или иных источников привлечения кандидатов?
11. С какой целью следует определять эффективность источников привлечения кандидатов?
12. Кто такие самопроявившиеся кандидаты?
13. Назовите плюсы и минусы объявлений в средствах массовой информации с целью привлечения кандидатов на работу?
14. Как Вы считаете, что привлекает внимание кандидата и что отталкивает кандидата в объявлениях в СМИ?
15. Расскажите о правилах и специфике составления текста описания вакансии для различных СМИ?
16. Высокими или низкими издержками характеризуется способ привлечения кандидатов через обращение в кадровые агентства?
17. Что представляет собой электронный рекрутмент?
18. Каким образом социальные и поисковые сети Internet позволяют привлекать квалифицированных работников?
19. Какими особенностями характеризуются технологии привлечения кадров «executive search» и «headhunting»?
20. В чем заключаются функции ресечера и рекрутера?
21. Что представляет собой карта поиска кандидатов?

2. Выполнение индивидуальных заданий по вопросам привлечения персонала в организацию.

Примерные задания.

Задание 1. Проанализируйте структуру и содержание интернет ресурсов, которые могут быть использованы с целью поиска и привлечения кандидатов. Составьте их сравнительную характеристику.

Задание 2. Проанализируйте несколько описаний вакансии по должности (выбрать самостоятельно). Дайте им оценку с точки зрения соответствия правилам составления и привлекательности для соискателя.

Задание 3. Кадровому агентству требуется помощник специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление об имеющейся вакансии.

Задание 4. Влияет ли образ организации на процесс привлечения кандидатов в организацию? Приведите примеры влияния бренда омских компаний на их привлекательность как работодателей на рынке труда.

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек).

Примеры кейсов «Выбираем методы и источники привлечения персонала».

Кейс 1.

Характеристика организации

Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть.

Численность персонала: более 50 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 12 лет.

Общая ситуация

Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80 %, что даже выше, чем в среднем по отрасли.

Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена.

Вопросы:

1. Обоснуйте оптимальные методы и источники привлечения персонала.
2. Разработайте карту поиска кандидатов.

Кейс 2.

Характеристика организации

Профиль деятельности: топливно-энергетическая компания (холдинг).

Численность персонала: 30 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 65 лет.

Общая ситуация

Крупный промышленный холдинг со множеством подразделений по всей стране, стремящийся идти в ногу со временем и соответствовать жестким требованиям рынка. Сегодня на предприятии расширяется объем производства, труд становится все более интенсивным. Главная цель холдинга на среднесрочную перспективу – стать лидером отрасли. Возможность реализации этой цели руководство видит в том, чтобы по максимуму использовать достижения научно-технического прогресса.

Очевидно, что внедрять инновации и работать с современным оборудованием под силу преимущественно молодым высококвалифицированным специалистам. Мысль о том, что за молодежью – будущее, возникла еще десять лет назад. Правда, тогда «омоложение» штатного состава происходило в основном по протекции, в связи с чем ключевые должности порой занимали люди, не соответствующие квалификационным требованиям. Зачастую эти сотрудники рассматривали работу в данной компании только как возможность приобрести некоторый опыт. В результате многие из них перешли работать в другие компании, а оставшиеся продолжают трудиться в холдинге, ожидая внутреннего продвижения, но не проявляя при этом заинтересованности в реализации его стратегии.

Сегодня возникла острая необходимость заменить «прежнюю молодежь» и привлечь в компанию новых грамотных и активных специалистов, которые проявляли бы приверженность компании, были готовы связать с ней свою профессиональную деятельность, как минимум, на 7–10 лет. Рассматривая кандидатуры состоявшихся специалистов, руководство компании готово и само возвращать высококвалифицированные кадры.

Вопросы:

1. Обоснуйте оптимальные методы и источники привлечения персонала.
2. Разработайте карту поиска кандидатов.

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Пример тестового задания по теме.

1. Основная задача этапа "привлечение кандидатов":
 - а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора;
 - б) обеспечение организации квалифицированными сотрудниками;
 - в) найм квалифицированных сотрудников на вакантные места.
2. Главными ограничителями при привлечении кандидатов являются:
 - а) бюджет, который организация может израсходовать, и мнение руководителя организации;
 - б) бюджет, который организация может израсходовать, и персонал, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов;
 - в) мнение руководителя организации и персонал, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов.
3. К внутренним методам привлечения кандидатов относятся:
 - а) поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников, самопроявившиеся кандидаты;
 - б) самопроявившиеся кандидаты, выезд в институты и другие учебные заведения;
 - в) поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников.
4. К внешним методам привлечения кандидатов относятся:

- а) поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников, самопроявившиеся кандидаты;
- б) самопроявившиеся кандидаты, выезд в институты и другие учебные заведения;
- в) поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников.

5. Поиск кандидатов на вакантные должности внутри организации способствует:

- а) значительным финансовым затруднениям, укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников;
- б) укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, быстрой интеграции отобранных кандидатов в организацию;
- в) сопротивлению со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя", значительным финансовым затруднениям.

6. Поиск кандидатов на вакантные должности с помощью других сотрудников организации привлекателен:

- а) низкими издержками; высокой степенью совместимости кандидатов с организацией;
- б) высокой степенью совместимости кандидатов с организацией, развитием семейственности в организации;
- в) высокой степенью совместимости кандидатов с организацией, объективностью оценки сотрудников в отношении потенциала близких им людей.

7. В случае, если организация не имеет потребности в самопроявившихся кандидатах в настоящий момент, необходимо:

- а) отказаться от их предложений, так как их знания и опыт не нужны организации;
- б) предложить им работу на неполный рабочий день и использовать их знания и опыт;
- в) отказаться от их предложений, но внести их характеристики в базу данных, так как их знания и опыт могут пригодиться в дальнейшем.

8. Основным преимуществом поиска кандидатов на вакантные должности через СМИ является:

- а) широкий охват населения;
- б) незначительные издержки;
- в) длительность и трудоемкость процесса отбора.

Тема 4 Организация отбора персонала

Практические занятия 13-18

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

1. Из каких этапов может состоять процесс отбора персонала в организацию?
2. Что такое первичный отбор персонала? Какие методы первичного отбора Вы знаете?
3. Позволяет ли анализ анкетных данных выявить потенциал кандидата, его способности к выполнению конкретных функций?
4. Чем завершается стадия первичного отбора кандидатов?
5. Что такое собеседование?
6. Какие методы оценки, применяемые при отборе персонала, Вы знаете?
7. В чем состоит основное отличие собеседований при приеме на работу с менеджером по подбору и с линейным руководителем?
8. Как Вы считаете, стоит ли организациям наводить справки о кандидатах?
9. Какие виды собеседований при приеме на работу Вы знаете?

10. В чем отличие открытых и закрытых вопросов при проведении собеседования? В каких случаях они используются?
11. Какие факторы могут оказать влияние на результат собеседования: со стороны кандидата, со стороны интервьюера, со стороны организации? Приведите примеры.
12. Расскажите о подготовке к проведению собеседования: содержательные и организационные аспекты.
13. Какова структура собеседования? В чем заключаются основные этапы собеседования?
14. Какие типы тестов используются в процедурах отбора кандидатов?
15. Каково назначение ассесмент-центра при отборе персонала?
16. Расскажите о правовых аспектах применения психологического тестирования в процедурах отбора. Как не нарушить закон?
17. Каковы возможности и ограничения наиболее популярных методов оценки кандидатов на вакансии: сравнительный анализ.
18. Влияет ли тип кадровой политики организации на отбор персонала? Каким образом? Приведите примеры известных Вам компаний.
19. Какими нормативно-методическими документами регламентируется процесс привлечения и отбора персонала в организации?
20. Поясните, что обозначает этически, юридически и экономическое обоснование методов отбора персонала?
21. Какие типовые документы необходимы для приема и оформления на работу?
22. В чем заключается отличие между подбором и отбором персонала?
23. Что такое расстановка персонала и как она осуществляется?
24. Что такое трудовой договор?
25. Перечислите обязательные и дополнительные условия, оговариваемые в трудовом договоре?

2. Проведение дискуссии по вопросам отбора персонала в организацию:

1. Психологическое тестирование в отборе кандидатов. Дискуссия о целесообразности применения.
2. Если претендент сменил много мест работы - это положительный знак для интервьюера или отрицательный?
3. Как Вы считаете, нужно ли сообщать кандидатам, не соответствующим требованиям организации, о прекращении рассмотрения их кандидатур?
4. Стрессовое интервью: «за» и «против».
5. Полиграф и его экономическая целесообразность как метода оценки при отборе кандидатов

3. Выполнение практических заданий по вопросам отбора кандидатов персонала в организацию.

Примерные задания.

Задание 1. Проанализируйте несколько резюме, предложенных преподавателем. Дайте оценку общую оценку резюме. Какие рекомендации по совершенствованию представленных резюме Вы можете дать?

Задание 2. Исходя из профиля должности (предлагается преподавателем) разработайте: а) форму персональной анкеты кандидата на должность; б) структуру проведения стандартного интервью (по основным этапам); в) составить примерный перечень вопросов для интервью по компетенциям; г) оценочный лист для подведения итогов интервьюирования кандидатов при найме; д) форму «отказного» письма кандидату при найме.

Задание 3. Подберите методики, которые позволили бы оценить:

- а) мотивацию кандидатов;
- б) личностные качества кандидатов;
- в) профессиональные качества кандидата

Задание 4.

Сравните Положения о подборе персонала нескольких организаций. Выявите особенности отбора персонала в этих организациях. Чем оно могут быть обусловлены?

Задание 5.

Решение ситуации. Начальник отдела кадров механического завода Сидоров В. В. проводит беседу с Бутаевым Г. И. - одним из кандидатов на вакантную должность начальника сборочного цеха В ходе беседы Сидоров В. В. уклонился от вопроса о возможности получения жилья Бутаев Г. И. в общежитии завода, не дал возможности Бутаеву Г. И. рассказать до конца о себе; после окончания беседы Сидров В. В. с трудом вспоминал основные фрагменты беседы.

Вопросы:

1. Оцените эффективность собеседования.
2. Какие ошибки и кем были допущены в ходе собеседования?
3. К каким последствиям они могут привести?

Задание 6.

Решение ситуации. Подыскивая сотрудника на позицию, которая предполагает высокую степень напряжения, руководство компании ищет людей с железными нервами. Разглядеть это качество на этапе собеседования нередко помогает искусственно смоделированный форс-мажор. Е. Чичваркин, совладелец компании «Евросеть», регулярно использовал метод «шокового собеседования». Он исходит из того, что должен быть уверен в том, что человек, занимающий ключевую позицию, не растеряется в неожиданных ситуациях, не сорвется на эмоции, когда требуется холодный ум. Для этого им используются провокационные вопросы.

Д. Денисов, руководитель российской региональной сети компании «Евросеть» с ноября 2005 г., пришел в компанию рядовым продавцом, и вспоминает, что собеседование проходило с использованием откровенно провокационных вопросов. Сейчас, будучи руководителем, Денисов тоже тестирует нервы будущих подчиненных. С этой целью он намеренно сгущает краски, рассказывая что работы очень много, высокая ответственность, нет выходных, во время непродолжительного отпуска категорически запрещено выключать мобильный телефон, а на звонки человек обязан отвечать в любое время суток. По словам Денисова, он сгущает краски совсем не для того, чтобы увидеть в глазах кандидата страх, а чтобы убедиться, что человек готов к этому на все сто. «Если человек берется размышлять, почему нельзя во время отдыха полностью отойти от работы, если имеется грамотный заместитель, то это для меня нехороший признак, — считает Д. Денисов.

Вопросы:

1. Какие качества кандидатов позволяют выявить стресс-интервью?
2. Является ли описанный метод этически, экономически и юридически обоснованным?
3. Оцените самочувствие кандидата во время проведения такого интервью.
4. Насколько применимы такие методы отбора персонала в отношении топ-менеджеров и рядовых сотрудников?
5. Оцените такой показатель как «доверие компании» после прохождения процедуры интервью.
6. Предложите альтернативные модели выявления необходимых качеств кандидатов.

4. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек).

Примерные задания.

Практическое задание.

- 1 Составьте объявление о приглашении на работу (на две должности) (необходимо сделать по несколько экземпляров для их дальнейшего заполнения).
- 2 Подберите и обоснуйте методы отбора кандидатов.
- 3 Определите требуемые пакет заявительных документов
- 4 Разработайте анкету для отбора будущих сотрудников (на две должности).
- 5 Разработайте план подготовки к собеседованию.
- 6 Разработайте план проведения отборочных тестов.
- 7 Проведите собеседование (собеседования проводятся со студентами из других групп)..
- 8 Проанализируйте результаты собеседования
- 9 Разработайте бланк извещения кандидатов на должность о результатах собеседования.

Методические рекомендации для выполнения практической работы:

Прежде всего, Вы должны решить, какие именно сотрудники Вам нужны и что от них требуется. Иными словами, необходимо написать должностные инструкции для всех единиц Вашего штатного расписания и составить перечень требований, предъявляемых к будущим сотрудникам. После этого следует принять решение о том, каким образом Вы будете приглашать на работу своих будущих сотрудников. Можно искать сотрудников с помощью своих друзей и знакомых; или разработать соответствующее объявление.

В объявлении постарайтесь четко изложить свои условия и требования, предъявляемые к соискателям на должность. Обязательно обратите внимание на то, чтобы Ваши условия и требования к персоналу были изложены в полном объеме. Если Вы устанавливаете определенные требования, то это обязательно должно быть указано. Результативность Вашего объявления будет определяться количеством обратившихся к Вам соискателей.

Для принятия окончательного решения о приеме на работу одного из соискателей Вам потребуется собрать о нем определенную объективную информацию. Большинство подобных анкет направлены на получение приблизительно одинаковой информации. Возможно, Вы захотите получить Более подробную Информацию о соискателе. Например, узнать: о состоянии его здоровья; о наличии водительского удостоверения; о его готовности работать сверхурочно; о его отношении к служебным командировкам. Подумайте, что именно может заинтересовать Вас в будущих сотрудниках. Если Вам требуются какие-то специфические данные. Вы можете включить все эти вопросы в свой вариант анкеты для отбора персонала.

Следите за тем, чтобы соискатели указывали дату заполнения анкеты и ставили в конце свою подпись. В этом случае они будут нести ответственность за правильность изложенных в анкете данных.

Собрав все заполненные анкеты, внимательно просмотрите их и составьте список вероятных кандидатов на должность. Затем, по результатам собеседования, Вы сможете отобрать из их числа самого подходящего сотрудника.

Сравните заполненные соискателями анкеты с перечнем своих требований к персоналу. Обратите внимание на то, в какой степени ответы соискателей соответствуют выдвинутым Вами требованиям. Это первый отборочный тур. Может быть, уже на этом этапе Вам придется «отсеять» немало соискателей, поэтому от Вас потребуется подойти к изучению заполненных соискателями анкет очень ответственно.

Если у Вас получился слишком длинный список вероятных кандидатов на должность, сократите его: Разборчив ли почерк соискателя? Все ли слова написаны грамотно? Как далеко от места будущей работы живет соискатель? Чем соискатель занимается в свободное от работы время? В какой степени предыдущая работа соискателя связана с Вашим бизнесом? Какую работу и в течение какого срока соискатель выполнял ранее? Правильно ли заполнена анкета соискателем? На все ли вопросы он дал ответы?

Окончательный список Ваших наиболее подходящих кандидатов не должен быть очень длинным.

Отобрав наиболее вероятных кандидатов на указанную Вами должность, свяжитесь с ними по почте или по телефону и сообщите им дату и время собеседования. Попросите их принести с собой все материалы, имеющие непосредственное отношение к предлагаемой Вами работе.

К собеседованию обязательно нужно тщательно готовиться. Необходимо продумать свои действия на каждом из трех этапов, связанных с собеседованием: подготовка к собеседованию; собеседование; анализ результатов собеседования.

Нужно составить план действий. Начните с должности, на которую Вы ищете сотрудника. Четко определите круг вопросов, связанных с данной должностью.

Определите дату и время начала собеседования, составьте окончательный список кандидатов на должность и заблаговременно известите их о месте, дне и времени начала собеседования. В случае необходимости подробно объясните им, как до Вас удобней добраться. Постарайтесь запланировать равное количество времени на каждое собеседование. Как правило, на каждое собеседование отводится примерно 30 минут.

Для каждого кандидата на должность подготовьте необходимые материалы: анкету; объявление о приглашении на работу; требования, предъявляемые к персоналу; должностную инструкцию.

Лучше всего проводить собеседование неформально, но по строго определенному плану. Расскажите соискателю о том, чем занимается Ваше предприятие. С этой целью можно иметь перед глазами письменный вариант тезисного изложения этого вопроса. Постарайтесь подробно описать будущую работу соискателя. Для начала задавайте ему несложные вопросы. Например, попросите собеседника рассказать о его последней работе. Не следует задавать соискателю те вопросы, которые лишь подтверждают его анкетные данные. Это стоит делать лишь в том случае, если у Вас есть вопросы по анкете.

Постарайтесь косвенными путями выяснить, почему Ваш собеседник отказался или хочет отказаться от своей нынешней работы.

Внимательно слушайте соискателя. В процессе собеседования делайте для себя письменные пометки на листе бумаги. Если какие-либо ответы соискателя вызывают дополнительные вопросы, задавайте их.

Если собеседник с трудом подбирает слова, не торопите его: ему следует говорить больше Вас.

Расскажите соискателю о перспективах его работы и условиях трудового соглашения. Когда собеседование будет близиться к концу, спросите кандидата на должность, нет ли у него вопросов к Вам. Выясните, чего соискатель ожидает от предлагаемой работы.

Затем заканчивайте собеседование. Сообщите кандидату, когда будут известны окончательные результаты собеседования.

Во время собеседования с помощью определенных тестов довольно легко проверить профессиональные знания и навыки соискателей на должность. Так, например: машинистка должна уметь печатать с определенной скоростью; кассир должен уметь считать; механик должен разбираться в технике. Порой собеседник старается выдать желаемое за действительное, сознательно завышая уровень своих способностей.

Оценить результаты собеседования Вы можете с помощью специальной таблицы. Она даст Вам возможность: выделить ключевые моменты собеседования; сравнить всех кандидатов на должность.

Под «ключевыми моментами собеседования» понимаются: уровень общей подготовки и квалификации; опыт работы; профессиональные знания и навыки; личные черты характера; общее впечатление.

Вы можете оценить всех кандидатов на должность, используя определенную шкалу.

Основываясь на результатах собеседования и тестирования, Вы можете остановить выбор на наиболее подходящем кандидате на должность.

Выбранному кандидату принято вручать официальное письменное приглашение на указанную Вами должность. Если кандидат на должность подтвердит свое намерение перейти к Вам на работу, свяжитесь с другими соискателями на должность и сообщите им о результате.

Что Вам делать в том случае, если Вы передумаете до того, как кандидат приступит к исполнению своих обязанностей? В этом случае Вы можете сообщить ему, что Ваше предложение потеряло свою силу, или же написать ему новое письмо, в котором будут изложены другие условия Вашего трудового соглашения.

Задание 2.

Практическая ситуация.

Исходные данные. Татьяна Горохова закончила психологический факультет университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 12 лет работы преподавателем в одном из вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 4 лет Татьяна занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Татьяне большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами. Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Татьяна очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями предприятия, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Татьяна Горохова провела около часа с Генеральным директором предприятия, объяснившим ей чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Татьяной однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Татьяна – десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Татьяна не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Татьяна подняла вопрос о необходимости сокращения некоторых работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Татьяна разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу.

Оказалось, что Татьяна просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Татьяна ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро

свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Татьяна подала заявление об уходе.

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Татьяна Горохова? Почему она хочет покинуть предприятия?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Татьяны? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Татьяну Горохову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Татьяны) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечали ли функции Татьяны ее потребностям?
5. Какие принципы подбора и расстановки персонала не были учтены?

Задание 3.

Практическая ситуация.

АО «Молот» имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 82% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение 4 часов.

Прием сборщиков на ОАО «Молот» осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Вопросы:

1. Существует ли, по-вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	41	25	34
Стаж работы	20	3	12
Число организаций, в которых работал кандидат	4	1	8
Образование	СПО	ВО	НПО
Специальность	Слесарь-водопроводчик	Инженер-механик	Монтажник -
Служба в ВС	Да	Нет	Да
Семейное положение	Женат, 3 детей	холост	Разведен, 2 детей
Место рождения	Омская область	г. Омск	г. Омск

5. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

6. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Примерное тестовое задание по теме.

1. Отбор персонала в организацию состоит из следующих этапов:

- а) поиска кандидатов через внутренние и внешние источники привлечения; первичного отбора персонала; собеседований; испытаний; принятия решения о найме;
- б) поиска кандидатов через внутренние и внешние источники привлечения; первичного отбора персонала; собеседований; наведения справок о кандидатах; принятия решения о найме;
- в) первичного отбора персонала; собеседований; наведения справок о кандидатах; принятия решения о найме.

2. Основная цель первичного отбора кандидатов – это:

- а) отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности;
- б) отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик по данной специальности, одинаковых для всех организаций;
- в) создание группы кандидатов для последующего отбора.

3. Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора являются:

- а) испытания, анализ анкетных данных;
- б) анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка;
- в) испытания, анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.

4. Анализ анкетных данных является:

- а) простым, дешевым, но неэффективным методом первичного отбора;
- б) простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет потребность в руководителях;
- в) простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях.

5. Тестирование в качестве метода первичного отбора позволяет:

- а) оценить сегодняшнее состояние кандидата и потенциал его развития с учетом особенностей организации и будущей должности;
- б) оценить достижения кандидата в течение предшествующей карьеры;
- в) получить полное представление о кандидате.

6. Экспертиза почерка в качестве метода первичного отбора является:

- а) недорогим, объективным способом оценки различных характеристик человека;
- б) недорогим способом оценки характеристик человека, содержащим высокую степень риска неадекватной оценки;
- в) объективным способом оценить различные характеристики человека, в том числе его способность выполнять различные функции.

7. Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается:

- а) созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации;
- б) наймом на работу наиболее подходящих кандидатов;

в) наймом на работу наиболее подходящих кандидатов и созданием списка потенциальных кандидатов на будущее.

8. Собеседование по отбору персонала является:

- а) процессом оценки кандидата организацией;
- б) процессом оценки организации кандидатом;
- в) двусторонним процессом - организация оценивает кандидата, кандидат оценивает организацию.

9. Использовать справки о кандидате при отборе персонала:

- а) не следует, так как они могут содержать ложную информацию;
- б) следует, так как такого рода документы помогают обезопасить организацию от шарлатанов;
- в) не следует, так как в такого рода документах положительные стороны кандидата обычно преувеличиваются, а отрицательные не упоминаются.

10. Собеседование при отборе кандидатов с менеджером по подбору персонала призвано:

- а) оценить "общие характеристики" кандидата - аналитические способности, характер, жизненную философию, мотивированность, трудоспособность, совместимость с организацией;
- б) оценить профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции;
- в) оценить степень профессиональной совместимости будущего начальника с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

7. Проведение занятия в форме экскурсии на предприятие.

Назначение учебной экскурсии заключается в выявлении актуальности изучаемого материала, в обогащении знаний студентов и формировании понимания их практического применения.

Экскурсия дает более полное понимание особенностей обеспечения кадрами на примере конкретной организации.

Проведение занятия в форме экскурсии предполагает этапы:

- 1) подготовка преподавателя и группы к экскурсии;
- 2) проведение экскурсии сотрудников службы управления персоналом на предприятии;
- 3) послеэкскурсионная работа, закрепляющая экскурсионный материал.

Вопросы для обсуждения:

- 1. Система планирования персонала в организации: методы и сложности.
- 2. Разработка требований к кандидатам на должности
- 3. Источники привлечения кандидатов, используемые в организации
- 4. Методы отбора, применяемые для кандидатов на различные должности
- 5. Нормативно-методическое обеспечение привлечения и отбора персонала.
- 6. Показатели работы менеджера по подбору персонала
- 7. Трудности в работе по привлечению и отбору персонала, с которыми сталкивается организация.

8. Выполнение контрольной работы по вопросам тем 3-4.

Тема 1 Организация адаптации персонала

Практические занятия 1-5

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

1. Что такое трудовая адаптация?
2. Каковы цели адаптации персонала в организации?
3. Какие направления трудовой адаптации Вы знаете?
4. Процесс трудовой адаптации затрагивает только молодых, вновь пришедших в организацию сотрудников? Ответ обоснуйте. Приведите примеры.
5. Какие виды адаптации персонала Вы знаете? Охарактеризуйте их и приведите примеры.
6. Какое значение для организации имеет процесс адаптации сотрудников?
7. Может ли процесс трудовой адаптации сотрудников снизить издержки организации? Каким образом?
8. Кто должен помочь новому сотруднику в процессе трудовой адаптации?
9. Какие этапы процесса адаптации Вы можете назвать?
10. Каким образом оформляется процесс адаптации персонала в организации и его результаты?
11. Назовите инструменты адаптации персонала.
12. Что представляет собой наставничество? Каковы функции наставников?
13. Какие требования предъявляются к наставникам?
14. По каким показателям можно оценить работу наставника?
15. Каким документами регламентируется процесс адаптации персонала в организации?
16. Что представляет собой испытательный срок?

2. Выполнение практических заданий.

Примерные задания.

Задание 1. Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.

Характеристика организации 1

Профиль деятельности: производство в сфере транспорта.

Численность персонала: 5 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 17 лет.

Общая ситуация. Последние два года компания активно развивалась за счет расширения профиля деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединились несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав компании обновился практически на треть. При этом появилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то, что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех человек и более.

Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, «размоется» корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства.

Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия «мы» и «они». Это ставит перед системой адаптации еще одну задачу – сформировать в коллективе единство, общность «мы».

Характеристика организации 2

Профиль деятельности: консалтинговые услуги в сфере бухучета и финансового анализа.

Численность персонала: 50 человек.

Срок работы на рынке: 10 лет.

Общая ситуация. В компании сложился устойчивый коллектив, на протяжении нескольких лет практически не было увольнений. В прошлом году от услуг компании отказался один из ключевых клиентов, в связи с чем образовалась существенная финансовая брешь. Руководство проанализировало ситуацию и пришло к выводу, что в компании имеет место профессиональный застой: сотрудники перестали стремиться к развитию, довольствуются сложившейся структурой работ. Следовательно, необходимо что-то предпринять.

Было решено начать процесс обновления. На предложение всем подготовить собственный проект выхода компании из сложной ситуации откликнулись немногие. Тогда руководство решило, что необходимо обновить и персонал. По итогам внеочередной аттестации некоторые сотрудники были понижены в должности и, уволились. Несколько человек поддались общему негативному настроению и тоже отправились на поиски лучшей доли. Еще нескольких вскоре переманили ранее ушедшие сотрудники. В итоге число персонала сократилось на четверть. На какое-то время было решено прекратить прием новых сотрудников в связи с сокращением объема работ. Однако со временем в компанию все-таки стали приходить новые люди. При этом оказалось, что никто толком не знает, как включать их в рабочий процесс. Менеджеру по персоналу было поручено срочно разработать схему быстрой адаптации.

Задание 2. Оцените правомерность решения руководителя в перечисленных ниже ситуациях.

1. Анна К. поступила на работу менеджером по продажам с испытательным сроком 2 месяца. Генеральный директор находился в этот период постоянно в разъездах. После приезда он принял решение об её увольнении через 2 недели после окончания испытательного срока.

2. Ирина С. была принята секретарем с испытательным сроком 2 месяца. Спустя 2 недели после начала работы она заболела. Начальник отдела решил, что по причине слабого здоровья она будет часто отсутствовать на работе и вынес решение об её увольнении как не выдержавшую испытательный срок. Прав ли начальник отдела?

3. Иван был принят продавцом в универсам с испытательным сроком 2 месяца. Уже на 3-й день он был уличен в краже продуктов и уволен по приказу руководителя за неудовлетворительные результаты испытательного срока. Правомерно ли такое решение?

4. Виктор был принят менеджером по продажам с испытательным сроком 1 месяц, что было указано в трудовом договоре. Спустя месяц коммерческий директор, его непосредственный руководитель, не смог определить, подходит ли ему этот работник, и принял решение продлить испытательный срок ещё на месяц. Прав ли коммерческий директор?

Задание 3.

Сравните Положения об адаптации персонала нескольких организаций. Выявите особенности адаптации персонала в этих организациях. Чем они могут быть обусловлены?

Задание 4.

Задание на практическую работу:

1 Составьте план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников.

2 Определите круг общих вопросов, связанных с введением в должность нового сотрудника и частных вопросов.

3 Разработайте план контроля и оценки работы нового сотрудника.

4 Разработайте план оценки результатов работы сотрудников и его этапы проведения.

5. Разработайте чек-лист процесса адаптации

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек).

Работа с кейсами.

Примерные задания.

Кейс «На завод пришел новичок»

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегаяю, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!» После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего “старшины”». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, началась обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли. После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный». У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать,

сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

Задание:

1. Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Какие проблемы в системе адаптации организации вы можете назвать?
4. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Пример тестового задания по теме

1. Адаптация – это:
 - а) приспособление работника к организации;
 - б) приспособление организации к работнику;
 - в) взаимное приспособление работника и организации.
2. Социальная и трудовая адаптация работника в коллективе необходима для:
 - а) повышения производительности труда нового работника;
 - б) успеха работника на новом рабочем месте;
 - в) бесконфликтного взаимодействия нового работника и коллектива.
3. Выделяют следующие направления адаптации:
 - а) первичную и вторичную адаптацию;
 - б) первичную, вторичную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию;
 - в) психофизиологическую, социально-психологическую, профессиональную и организационную адаптацию.
4. Выделяют следующие виды адаптации:
 - а) первичную и вторичную адаптацию;
 - б) первичную, вторичную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию;
 - в) психофизиологическую, социально-психологическую, профессиональную и организационную адаптацию.
5. Первичная адаптация – это:
 - а) приспособление сотрудников в течение первых 3-х месяцев работы;
 - б) приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
 - в) приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.
6. Вторичная адаптация – это:
 - а) приспособление сотрудников в течение первых 6 месяцев работы;
 - б) приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
 - в) приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.
7. Психофизиологическая адаптация – это:
 - а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда (монотонности труда, удобству рабочего места и т.д.);
 - б) постепенная доработка трудовых способностей (навыков, знаний), до уровня, используемого в данной организации;
 - в) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.
8. Социально-психологическая адаптация – это:

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда (монотонности труда, удобству рабочего места и т.д.);
- б) постепенная доработка трудовых способностей (навыков, знаний), до уровня, используемого в данной организации;
- в) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.

9. Профессиональная адаптация – это:

- а) усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре;
- б) постепенная доработка трудовых способностей (навыков, знаний), до уровня, используемого в данной организации;
- в) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.

10. Организационная адаптация – это:

- а) усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре;
- б) постепенная доработка трудовых способностей (навыков, знаний), до уровня, используемого в данной организации;
- в) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.

Тема 2 Обучение персонала

Практические занятия 6-11

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

Примерные вопросы:

1. В чем состоит значение процесса профессионального развития персонала для организации, сотрудников?
2. На основании чего сотрудники службы управления персоналом определяют, нуждаются ли сотрудники организации в профессиональном обучении или нет?
3. Под воздействием каких факторов складываются потребности организации в обучении своих сотрудников?
4. В каких основных случаях требуется обучение сотрудников организации?
5. Отличается ли процесс обучения взрослых людей от обучения молодежи, сотрудников с опытом от молодых специалистов?
6. Перечислите основные принципы обучения взрослых людей.
7. Какие факторы могут мотивировать сотрудников на участие в программе профессионального обучения?
8. Какие методы обучения на рабочем месте Вы знаете?
9. Какие методы обучения вне рабочего места Вы знаете?
10. В чем состоит метод обучения "ротация"? Высокими или низкими издержками обладает данный метод обучения?
11. Перечислите преимущества и недостатки обучения на рабочем месте.
12. Перечислите преимущества и недостатки обучения вне рабочего места.
13. Какие локальные нормативные акты регулируют систему обучения персонала в организации?
14. Каким образом можно организовать обучающее мероприятие?
15. Каков порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров?
16. Что представляет собой учебные планы и программы?

2. Выполнение индивидуальных заданий.

Задание 1.

Изучите Положения об обучении персонала нескольких организаций. Проведите сравнительную характеристику процессов обучения в рассмотренных организациях. Какие достоинства и недостатки в каждом из процессов Вы можете выделить?

Задание 2.

Задание на практическую работу:

- 1 Составьте план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников.
- 2 Определите круг общих вопросов, связанных с введением в должность нового сотрудника и частных вопросов.
- 3 Разработайте план контроля и оценки работы нового сотрудника.
- 4 Разработайте план оценки результатов работы сотрудников и его этапы проведения.
5. Разработайте чек-лист процесса адаптации

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек).

Решение ситуаций.

Примерные ситуации.

Ситуация 1. Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить устное представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажем на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны - от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы:

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить ее эффективность?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Ситуация 2. Юрий Суворов, директор по персоналу торговой фирмы ООО «Магнат», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Юрий рассказал о ней Генеральному директору ООО «Магнат»-компания, объединяющей три крупных магазина в различных районах Санкт-Петербурга. Генеральный директор заинтересовался рассказом Юрия и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей ООО «Магнат». Через две недели Юрий провел однодневный семинар с 10 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура" - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям ООО «Магнат» подготовить в течение недели планы, развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Юрий получил только два плана. В

течение следующих двух недель - еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Юрия расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт - "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

Вопросы:

1. Как можно объяснить полученный Юрием результат?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Ситуация 3. Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала.

Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

- получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;
- составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;
- вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше.

В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:

- по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;
- официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;
- оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы:

1. Оцените предложение руководителя по каждому пункту.
2. Какие условия Вы хотели бы изменить?
3. Предложите руководителю свой вариант решения.

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Пример тестового задания по вопросам темы

1. Определение потребности организации в профессиональном развитии персонала - это:
 - а) деловая оценка персонала;
 - б) анкетирование сотрудников с целью выявления их потребностей в профессиональном обучении;
 - в) выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал, и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

2. Потребность организации в профессиональном развитии своего персонала складывается под воздействием следующих факторов:

- а) развитие техники и технологии, освоение новых видов деятельности, динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- б) развитие техники и технологии, освоение новых видов деятельности, бюджет организации;
- в) бюджет организации; динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство); создание новой организационной структуры.

3. Основой для определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии персонала организации является:

- а) мотивация сотрудников организации;
- б) социальная и трудовая адаптация работников организации;
- в) деловая оценка персонала.

4.1. Обучение полезно и требуется в следующих основных случаях:

- а) когда человек поступает в организацию;
- б) когда человек поступает в организацию или когда его назначают на новую должность;
- в) когда человек поступает в организацию или когда его назначают на новую должность или когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков.

4. К принципам обучения относятся:

- а) актуальность, заучивание, повторение, обратная связь;
- б) актуальность, участие, повторение, обратная связь;
- в) актуальность, повторение, апробация, обратная связь.

5. Принцип актуальности при обучении состоит в том, что:

- а) обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе, непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;
- б) все, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося;
- в) у обучающихся новое должно закрепиться в памяти и превратиться в привычку.

6. Принцип участия при обучении состоит в том, что:

- а) обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе, непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;
- б) все, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося;
- в) у обучающихся новое должно закрепиться в памяти и превратиться в привычку.

7. Принцип повторения при обучении состоит в том, что:

- а) обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе, непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;
- б) обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед;
- в) у обучающихся новое должно закрепиться в памяти и превратиться в привычку.

8. Принцип обратной связи при обучении состоит в том, что:

- а) обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе, непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;
- б) обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед;
- в) у обучающихся новое должно закрепиться в памяти и превратиться в привычку.

9. Наиболее эффективными формами обратной связи при обучении взрослых людей являются:

- а) выставление оценок и подведение итогов соревнований;
- б) подведение итогов соревнований и определение процента выполнения задания;

в) определение процента выполнения задания и выставление оценок.

10. Успех процесса профессионального обучения обеспечен, если обучающиеся относятся к нему как:

- а) к оплачиваемым каникулам;
- б) к наказанию;
- в) к процессу овладения новыми знаниями.

6. Выполнение контрольной работы по вопросам тем 1-2.

Тема 3 Управление карьерой персонала и работа с кадровым резервом организации

Практические занятия 12-18

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

Примерные вопросы:

1. Что такое профессиональная карьера?
2. Что такое внутриорганизационная карьера?
3. Какие разновидности внутриорганизационной карьеры существуют?
4. Какие этапы развития профессиональной карьеры Вы знаете? Охарактеризуйте их.
5. В чем заключается процесс планирования карьеры персонала?
6. Что представляет собой карьерограмма? Каково ее назначение?
7. В чем заключается процесс развития карьеры?
8. Какие преимущества получает организация и ее сотрудники от процесса планирования деловой карьеры? Приведите примеры.
9. Какие специфические показатели могут охарактеризовать эффективность процесса управления карьерой в организации?
10. Какие объективные условия карьеры Вы можете назвать?
11. Какими документами регламентируется планирование карьеры и служебно-профессиональное перемещение в организациях?
12. Как составить план карьерного развития?
13. Что представляет собой кадровый резерв?
14. Какие виды кадрового резерва вы знаете? Приведите примеры.
15. Кто такие резервисты? Какие требования существуют к претендентам на включение в кадровый резерв?
16. Как формируется кадровый резерв?
17. Каким образом осуществляется планирование работы с кадровым резервом в организации?
18. Каким образом осуществляется обучение работников, включенных в кадровый резерв?
19. Как оценить результаты работы кадрового резерва?
20. Какими документами регламентируется формирование кадрового резерва и работа с ним в организации?

2. Выполнение индивидуальных заданий.

Задание 1. Составить карьерограмму менеджера по управлению персоналом.

Задание 2. Изучить документы конкретной организации, определяющие порядок планирования служебно-профессионального продвижения и работы с кадровым резервом и провести их анализ.

Задание 3. Спланировать перемещения персонала конкретной организации (материалы предоставляет преподаватель)

Задание 4. Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.

Вопросы

1. Предложите примерный план работы с кандидатом, включенным в резерв.
2. Предложите аспекты, по которым можно провести проверку способностей и качеств этого кандидата.
3. Какие инструменты (деловые игры, практические задания, тесты, иные формы) можно использовать при работе с кандидатом?

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по решению практических ситуаций.

Примеры ситуаций.

Ситуация 1. Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки.

Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.

Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы:

1. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?
2. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя?

Ситуация 2. Семен Карпенко руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 12 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу - выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена - объемы производства падают, так как продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Директор Семен Карпенко рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность – Сергея Шевцова, Ольги Муравьевой и Макара Семенова, но не может сделать свой выбор (см. таблицу).

Кандидат	Сергей Шевцов	Ольга Муравьева	Макар Семенов
Возраст	55	40	42
Образование	высшее инженер-экономист	Высшее инженер-технолог	высшее инженер-механик
Занимаемая должность	начальник отдела сбыта и снабжения (6 года)	Главный технолог (7 лет)	Главный инженер (9 лет)
Опыт работы	3 года - Ген. директор ТОО "Горизонт" (установка металлических дверей) 15 лет - служба в ВС: экономист, нач. финансовой части полка	1 год - зам. Главного технолога 3 года - нач. цеха 3 года - инженер по снабжению 3 года - инженер технолог (все «Стрела»)	4 года - нач. цеха 3 года - бригадир 6 лет - токарь 4 года - Главный инженер 5 лет - нач. производства
Навыки коммуникации	хорошие	отличные	средние
Дисциплина	Без замечаний	Без замечаний	Без замечаний
Авторитет в коллективе	средний	высокий	высокий
Аналитические способности	хорошие	высокие	хорошие
Настойчивость	Высокая	средняя	высокая

Вопросы для обсуждения:

1. Кого бы вы посоветовали директору Семену Карпенков в качестве преемника? Почему?
2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

Ситуация 3. В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо. Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в

коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Вопросы:

1. Дайте оценку сложившейся ситуации.
2. Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше?
3. Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Примерное тестовое задание по вопросам темы

1. Профессиональная карьера – это:

- а) продвижение внутри организации, например работы в различных подразделениях одного уровня иерархии;
- б) рост знаний, умений, навыков;
- в) продвижение к ядру организации, центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решений.

2. Горизонтальная внутриорганизационная карьера – это:

- а) продвижение внутри организации, например работы в различных подразделениях одного уровня иерархии;
- б) рост знаний, умений, навыков;
- в) продвижение к ядру организации, центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решений.

3. Центростремительная внутриорганизационная карьера – это:

- а) продвижение внутри организации, например работы в различных подразделениях одного уровня иерархии;
- б) рост знаний, умений, навыков;
- в) продвижение к ядру организации, центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решений.

4. Фаза оптанта в развитие карьеры означает, что:

- а) человек стал авторитетным мастером своего дела, имеет единомышленников и учеников;
- б) человек озабочен вопросами выбора или перемены профессии;
- в) человек уже встал на путь приверженности профессии и осваивает ее.

5. Фаза адепта в развитие карьеры означает, что:

- а) человек стал авторитетным мастером своего дела, имеет единомышленников и учеников;
- б) человек озабочен вопросами выбора или перемены профессии;
- в) человек уже встал на путь приверженности профессии и осваивает ее.

6. Фаза наставничества в развитии карьеры означает, что:

- а) человек стал авторитетным мастером своего дела, имеет единомышленников и учеников;
- б) человек озабочен вопросами выбора или перемены профессии;
- в) человек уже встал на путь приверженности профессии и осваивает ее.

7. Планирование и управление карьерой в организации предоставляет сотруднику следующие преимущества:

- а) более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, повышение конкурентоспособности на рынке труда;
- б) повышение конкурентоспособности на рынке труда, снижение текучести рабочей силы;
- в) лояльность сотрудников, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы.

8. Планирование и управление карьерой в организации предоставляет организации следующие преимущества:

- а) более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, повышение конкурентоспособности на рынке труда;
- б) повышение конкурентоспособности на рынке труда, снижение текучести рабочей силы;
- в) лояльность сотрудников, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы.

9. Объективными условиями карьеры в организации являются:

- а) текучесть персонала, длина карьеры, высшая точка карьеры;
- б) высшая точка карьеры, длина карьеры, показатель уровня позиции;
- в) текучесть персонала, продвижение в должности, занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны.

10. Карьерограмма – это:

- а) требования должности и организации к личности кандидата;
- б) организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определённой должности;
- в) согласованная с руководителем программа индивидуальной работы сотрудника;
- г) система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

11. К какому типу резерва относится группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений?

- а) резерв функционирования;
- б) оперативный резерв;
- в) резерв развития;
- г) стратегический резерв.

12. При формировании списка кандидатов в резерв учитываются следующие факторы (указать лишнее):

- а) выводы и рекомендации последней аттестации;
- б) возраст, образование сотрудника;
- в) семейное положение сотрудника;
- г) профессиональные характеристики.

6. Проведение занятия в форме экскурсии на предприятие.

Назначение учебной экскурсии заключается в выявлении актуальности изучаемого материала, в обогащении знаний студентов и формировании понимания их практического применения.

Экскурсия дает более полное понимание особенностей обучения и развития кадров на примере конкретной организации.

Проведение занятия в форме экскурсии предполагает этапы:

- 1) подготовка преподавателя и группы к экскурсии;
- 2) проведение экскурсии сотрудников службы управления персоналом на предприятии;
- 3) послеэкскурсионная работа, закрепляющая экскурсионный материал.

Вопросы для обсуждения:

1. Система планирования служебно-профессионального персонала в организации: методы и сложности.
2. Применяемые в организации инструменты адаптации персонала
3. Методы обучения персонала, применяемые в организации
4. Нормативно-методическое сопровождение обучения и развития персонала.
5. Показатели работы менеджера по развитию персонала
6. Трудности в работе по адаптации, обучению, управлению карьерой в организации.

7. Выполнение контрольной работы по вопросам тем 3-4.

Оценка и аттестация персонала

Тема 1 Система оценки и аттестации персонала в организации

Практические занятия 1-5

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

Примерные вопросы:

1. Что такое оценка персонала?
2. В чем заключается роль оценки в управлении персоналом организации?
3. С какой целью организации используют систему деловой оценки персонала?
4. Можно ли компании обойтись без процедуры оценки персонала?
5. Назовите основные задачи оценки персонала в организации.
6. Охарактеризуйте содержание функций оценки персонала.
7. Менялась ли роль оценки персонала с изменением роли индивида в организации?
8. Проанализируйте принципы, на которых должна выстраиваться система оценки персонала.
9. Всегда ли процедура деловой оценки персонала эффективна или ее эффективность реализуется при определенных условиях?
10. С какими кадровыми технологиями связана оценка персонала?
11. Что такое объект, субъект, критерий и метод оценки?
12. Какие виды деловой оценки персонала Вы можете назвать?
13. Каковы этапы проведения деловой оценки персонала? Охарактеризуйте их.
14. Опишите процедуру оценки персонала.
15. В чем преимущества и недостатки привлечения внешних экспертов в оценочные процедуры?
16. Каким образом организации оптимизируют системы деловой оценки персонала?
17. Что включает в себя планирование деятельности по оценке персонала?
18. Назовите основные ошибки в процедурах оценки персонала и методы по их устранению.
19. Перечислите проблемы оценки управленческого персонала.
20. Какими нормативными документами регламентируется оценка персонала?

2. Выполнение практических заданий.

Примерные задания.

Задание 1. В организации, основным видом деятельности которой является оптовая торговля, введен ежемесячный конкурс на лучшего менеджера по продажам среди 20 сотрудников. Критерием оценки был выбран процент перевыполнения ежемесячного плана продаж.

Через некоторое время руководителю стало известно, что один из сотрудников просит всех клиентов совершать оплату товара в следующем месяце, чтобы победить в конкурсе.

Какие принципы оценки персонала были нарушены в данной ситуации? Что можно предпринять?

Задание 2. В компании был объявлен конкурс среди сотрудников на лучшую бизнес-идею. Были определены ценные призы: за 1 место — ноутбук, за 2 место — пылесос, за 3 место — мультиварка.

Работники с энтузиазмом принялись за поставленную задачу. Всего в конкурсе приняло участие 23 человека (половина всей численности организации). Оценку проводили коммерческий директор, финансовый директор и руководитель отдела маркетинга.

В итоге было объявлено, что «сильных работ» среди поданных на конкурс нет, поэтому 1-е и 2-е места присуждаться не будут. В качестве утешительного приза трое участников получили по мультиварке. Сотрудники были разочарованны, решив, что руководство решило сэкономить.

Какие принципы оценки были нарушены? Как следовало поступить на месте руководства компании?

Задание 3. Сравните Положения об оценке персонала нескольких организаций. Составьте схемы процедуры оценки персонала. Выявите особенности оценки персонала в этих организациях, их достоинства и недостатки.

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек).

Решение ситуаций.

Примеры ситуаций.

1. В компании «Лайфтон», работающей по производству замороженного хлеба на российском рынке пять лет, возникла сложная ситуация с персоналом. Рабочие на производстве саботируют, намеренно снижают производительность своего труда, мотивируя это одинаковой заработной платой для всех 47 рабочих на производстве. Инициативная группа из пяти человек уверено считает, что заработная плата не должна начисляться одинаково, так как рабочие разных цехов затрачивают неодинаковые усилия, работают в разных условиях (например, температура рабочего помещения в цеху заморозки не более 12°C). Директор компании решил провести внеплановую оценку персонала. Какие цели должны преследоваться в этом случае?

2. В рекламной компании «Артдизайн» (г. Москва), работающей на российском рынке более десяти лет, открыли новый офис в Берлине. Десять сотрудников компании изъявили свое желание поехать туда в качестве руководителя филиала. Какие цели должна преследовать оценка персонала в этом случае?

3. В производственной компании «Техноинвест» (производство фурнитуры для дверей) в связи с кризисом возникла необходимость сокращения штата на 30%. Оставшимся сотрудникам руководство компании решило урезать заработную плату, но неодинаково. Какие цели должна преследовать процедура оценки в рассматриваемом случае?

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Пример тестового задания

1. Система деловой оценки персонала повышает эффективность управления персоналом с помощью:

- а) снижения издержек на процедуры управления ЧР;
- б) положительного воздействия на мотивацию сотрудников, планирования профессионального обучения;
- в) снижения издержек на процедуры управления ЧР и положительного воздействия на мотивацию сотрудников, планирования профессионального обучения.

2. Преимущества деловой оценки персонала организации достигаются при выполнении следующих условий:

- а) система оценки должна быть объективной и восприниматься сотрудниками как объективная, результаты оценки должны быть конфиденциальными;
- б) система оценки должна быть объективной и восприниматься начальством как объективная, результаты оценки должны быть конфиденциальными;

в) система оценки должна быть объективной и восприниматься сотрудниками как объективная, результаты оценки должны быть известны сотруднику, его коллегам, его начальнику.

3. Деловая оценка персонала – это:

- а) адаптация сотрудника к новым профессиональным условиям работы;
- б) процесс установления качественных характеристик персонала требованиям должности;
- в) доведение качественных характеристик персонала до требуемого организации уровня.

4. Различаются следующие виды деловой оценки персонала:

- а) аттестация и определение места и времени проведения деловой оценки;
- б) текущая периодическая оценка сотрудников и аттестация;
- в) оценка кандидатов на вакантную должность и текущая периодическая оценка сотрудников.

5. Сравнение определенных характеристик (компетенций, знаний, умений, навыков, качеств) человека и результатов труда с соответствующими параметрами, требованиями и эталонами - это:

- а) оценка работников;
- б) оценка компетенций;
- в) ассессмент-оценка.

Тема 2 Критерии оценки персонала Практические занятия 6-9

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

Примерные вопросы:

1. Назовите основные виды оценочных критериев и приведите примеры.
2. Что необходимо учитывать при выборе критериев оценки персонала?
3. Какие виды оценок персонала можно выделить по критерию оценивания?
4. Какие группы оценки можно выделить исходя из направлений работы с персоналом?
5. Объясните суть критериев «профессионального поведения».
6. Приведите примеры качественных и количественных критериев оценки.
7. Назовите и объясните принципы выбора оценочных критериев.
8. Объясните суть «модели рабочего места». В чем ее важность при выборе оценочных критериев?
9. Какие существуют периоды оценки деятельности персонала?
10. Укажите количество применяемых показателей при оценке персонала.
11. Как оценить надежность критериев оценки?
12. Перечислите группы критериев оценки персонала.
13. Для чего необходимо ранжирование выбранных критериев?

2. Выполнение практических заданий.

Примерные задания.

1. Для проведения деловой оценки персонала предприятия Вы хотите использовать метод оценочных шкал с описанием количественной оценки.
На предприятии уже разработаны с помощью метода градации шкалы с бальными определениями значений показателей (по пятибалльной системе):

1	2	3	4	5
данные значительно выше требований	данные выше требований	полностью отвечает требованиям	в основном отвечают требованиям	данные ниже требований

На основе приведенной шкалы с балльным определением значений показателя (метод градации) произвести подробное описание образа действий, соответствующих числовым значениям (метод оценочных шкал с описанием количественной оценки для следующих показателей:

- 1) сообразительность;
- 2) мыслительные способности;
- 3) приспособляемость;
- 4) организационные способности;
- 5) способность к решениям;
- 6) умение вести переговоры;
- 7) качество труда;
- 8) готовность к труду.

3. Разработайте оценочный лист (не более одной страницы) с использованием одной из видов шкал для оценки руководителя. Какую шкалу вы выберете? Аргументируйте свой ответ.

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек).

Пример задания.

1. В ООО «Бета», специализирующемся на продаже бытовой техники для дома, имеющем 3 магазина, работают 120 человек. Организация планирует введение новой системы надбавок за мастерство.

Вам как работнику службы управления персоналом предлагается разработать критерии оценки продавца-консультанта подразделения розничной продажи.

Критерии оценки при решении задачи — это ключевые параметры (рабочие, поведенческие, личностные показатели и характеристики), по которым оценивается эффективность деятельности сотрудника, которая должна отвечать требованиям компании и клиентов.

Алгоритм разработки критериев оценки:

- выявить существенные факторы деятельности для выбранных групп сотрудников и их связь с достижением целей организации (подразделения);
- определить на основе выбранных факторов критерии оценки;
- оценить критерии по степени важности для организации и возможностям произвести оценку (разработать шкалу оценки);
- отобрать не более пяти критериев, используя методику попарных сравнений;
- при необходимости проранжировать критерии (то есть определить вес факторов, влияющих на результат деятельности). Это необходимо для того, чтобы разделить основные и вспомогательные показатели деятельности сотрудника.

2. На основе разработанных критериев оценки (в задании 3) разработайте балльную оценочную форму.

Шкалы должны отвечать следующим требованиям:

1. Полнота охвата (каждое возможное значение критерия должно быть отражено на шкале);

2. Непротиворечие (один и тот же показатель на одной и той же шкале не может иметь более одного места);
3. Единое основание классификации (шкала должна быть одномерной);
4. Шкала должна обладать хорошей воспроизводимостью (при дальнейшем измерении того же объекта по той же шкале результат не должен сильно отличаться);
5. Расстояние от одной позиции до другой должно быть примерно одинаковым.

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Пример тестового задания.

1. К критериям результативности труда можно отнести:

- а) количество ошибок;
- б) дисциплинированность;
- в) обучаемость;
- г) опыт работы;
- д) самокритичность.

2. К критериям профессиональной деятельности можно отнести:

- а) количество ошибок;
- б) дисциплинированность;
- в) обучаемость;
- г) объем выручки;
- д) самокритичность.

3. К личностным критериям можно отнести:

- а) количество ошибок;
- б) дисциплинированность;
- в) обучаемость;
- г) опыт работы;
- д) объем выручки.

4. По форме представления шкалы могут быть:

- а) вербальные (словесные утверждения);
- б) табличные;
- в) числовые;
- г) в виде формул;
- д) графические.

5. Аналитические способности можно отнести к группе критериев оценки:

- а) профессиональная компетентность;
- б) организаторские способности;
- в) личные качества;
- г) коммуникативные способности;

6. Показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов называются критериями:

- а) субъективными;
- б) объективными;
- в) интегральными;
- г) специализированными;
- д) валидными.

7. Критерии, отражающие особенности труда на определенном рабочем месте или по конкретному виду деятельности, уровню квалификации, называются:

- а) субъективными;
- б) объективными;
- в) интегральными;

- г) специализированными;
 - д) валидными.
8. Если критерии позволяют установить значимые различия между работниками по характеристикам, прямо или косвенно связанным с показателями их профессиональной успешности, то такой критерий называется:
- а) чувствительным;
 - б) объективным;
 - в) интегральным;
 - г) специализированным;
 - д) качественным.
9. Критерий, при использовании которого повторные оценки одних и тех же показателей дают близкие результаты, называется:
- а) чувствительным;
 - б) объективным;
 - в) интегральным;
 - г) надежным;
 - д) качественным.
10. Шкалы, используемые для оценки качественных показателей, называются:
- а) номинальные;
 - б) порядковые;
 - в) интервальные;
 - г) относительные;
 - д) графические.

6. Выполнение контрольной работы по вопросам тем 1-2.

Тема 3 Методы оценки персонала Практические занятия 10-13

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

Примерные вопросы:

1. Какие методы деловой оценки персонала Вы знаете?
2. Какой метод деловой оценки персонала обладает большим субъективизмом? Ответ обоснуйте.
3. В чем заключается суть метода ранжирования? Перечислите основные преимущества и недостатки метода ранжирования.
4. В чем заключается суть метода альтернативных характеристик?
5. Объясните сущность метода заданного распределения.
6. В чем заключается суть метода эталона?
7. Раскройте сущность балльного метода оценки.
8. Объясните сущность метода коэффициентов.
9. В чем состоит суть метода наблюдения?
10. Объясните сущность метода критических случаев.
11. Опишите метод поведенческих рейтинговых шкал.
12. Перечислите качественные, количественные и комбинированные методы оценки персонала.
13. Приведите пример аналогов оценочных методов
14. Опишите становление метода «ассесмент-центр» в системе оценки персонала.
15. Какова роль «ассесмент-центра» в оценке кадров?
16. На оценку каких качеств нацелен метод «ассесмент-центра»?
17. Опишите процедуру метода «ассесмент-центра».
18. Назовите преимущества и недостатки метода «ассесмент- центра».

19. Какова сущность метода управления по целям?
20. В чем заключается эффективность метода управления по целям?
21. Раскройте сущность методики KPI.
22. Объясните технологию метода «360-градусной» аттестации.
23. Опишите основные преимущества и недостатки метода «360-градусов».
24. Объясните суть метода оценки персонала по компетенциям.
25. Дайте определение понятию «компетенция».
26. В чем отличие понятий «компетентность» и «компетенция»?
27. Перечислите уровни стандартной градации компетенции.
28. Что такое деструкторы и в чем их сущность?
29. Назовите основные преимущества метода оценки по компетенциям.
30. Какие автоматизированные метода оценки вы знаете?
31. В чем заключаются преимущества и недостатки метода автоматизированной оценки?
32. Объясните сущность метода онлайн-оценки. В каких случаях ее можно применить?
33. Перечислите «спорные» методы оценки и объясните их сущность.
34. В чем преимущества, а в чем недостатки «спорных» методов оценки персонала?
35. В чем состоят основные отличия традиционных методов деловой оценки от нетрадиционных?
36. Какие Вы знаете нетрадиционные методы деловой оценки персонала?
37. В чем состоят главные проблемы выбора методов оценки персонала для современных руководителей?

2. Выполнение практических заданий.

Примерные задания.

1. Ситуационное задание «Ассесмент-центр». «Самопрезентация». Ваша цель — получить место топ-менеджера в крупной иностранной компании, которая готова принять молодого, без опыта работы сотрудника. Но этот сотрудник должен быть лучше других таких же кандидатов. Ваша задача для достижения этой цели — презентовать себя за одну минуту. Подумайте и постарайтесь подать себя в выгодном свете. Назовите свои лучшие стороны, интересные увлечения и проч.

2. Определите и опишите уровни компетенции «скорость работы» мастера цеха по сборке пластиковых окон.

Уровни	Определение уровня
Уровень понимания важности	
Базовый	
Сильный	
Лидерский	

3. Разработайте рабочую форму для оценки качества вашего обучения методом управления по целям.

4. Используя ресурсы сети Интернет, изучите предлагаемые консалтинговыми компаниями автоматизированные методы оценки. Выпишите не менее 10 методов автоматизированной оценки и названия компаний, их предоставляющих.

5. Сформулируйте научное определение таких методов оценки, как оценка на полиграфе, графология, физиогномика, экстрасенсорика.

6. Этично ли использовать полиграф, графологию, физиогномику, астрологию и экстрасенсорикку при оценке персонала российских компаний в условиях социально

ориентированной (гуманистической) экономики? Стали бы вы, будучи руководителем, использовать подобные методики? И если да, то какие из них? Аргументируйте свой ответ.

7. На основе обобщения теоретических положений оценки персонала составить сравнительную характеристику известных Вам методов оценки работников, включая оценку делового потенциала и результатов работы. Заполните таблицу.

Метод	Сущность метода	Преимущества	Недостатки	Рекомендации по практическому применению

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек).

Примеры заданий.

1. Совместно с участниками вашей группы обсудите представленные описания и определите типы упражнений, которые применяются в ЦО.

1 упражнение.

1 Вы - руководитель. У Вас в подчинении работает специалист Александр. Это молодой амбициозный человек. В компании он уже 3 года начал с нуля, но быстро вырос и сейчас является квалифицированным специалистом, который хорошо знает продукт компании и показывает стабильно высокие результаты в работе. Сегодня Александр принес Вам заявление о своем увольнении. Вам совершенно не хочется терять квалифицированного специалиста. Вы решаете поговорить с Александром. У нас есть 5 минут, чтобы обдумать, что Вы скажете Александру, чтобы не допустить его увольнения из компании.

2. Сотрудник. Вы устроились на работу в компанию «Азимут» 3 года назад, когда были студентом факультета маркетинга престижного вуза г. Москвы. Два года назад Вы окончили обучение и надеялись, что полученное высшее образование будет способствовать карьерному росту. Уже 3 года Вы работаете специалистом и показываете высокие результаты. Но Вам хотелось бы карьерного роста. Вы решили заняться поисками работы. У Вас есть предложения о работе в должности старшего специалиста с перспективой перехода на должность руководителя после испытательного срока. Но зарплата на новом месте будет несколько ниже той, которая у Вас есть сейчас. Кроме того, корпоративная культура новой компании более жесткая, чем в «Азимуте», и Вы сомневаетесь, впишитесь ли вы в нее, однако все же решили написать заявление об увольнении. Ваш руководитель хочет поговорить о Вашем будущем. Постарайтесь донести до начальника свою позицию.

2 упражнение.

Ситуация 1 Вы - администратор продуктового супермаркета известной торговой сети. Вас вызывают на кассу по просьбе недовольного клиента. Ситуация 2 Вы - менеджер среднего звена. Ваша задача - забрать двух сотрудников из другого отдела на 2 дня, чтобы успеть закончить важный проект для компании, который курирует сам директор организации. При этом Вы знаете, что в конце года все отделы работают напряженно и ни у кого нет «лишних» временных и человеческих ресурсов. Ситуация 3 Вы случайно узнаете, что Ваш коллега (не руководитель и не подчиненный) систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой Вы работаете. Время для решения каждой ситуации - 1 мин.

3 упражнение.

Назовите как можно больше способов привлечения соискателей на должность маркетолога.

4 упражнение.

Назовите плюсы и минусы свободного рабочего графика в компании.

5 упражнение.

Инструкция. Прочитайте внимательно задание и письменно сформулируйте Ваш вариант решения. Время на выполнение задания 10 мин. Светлана Петровна - руководитель клининговой компании ООО «Уборка для всех», занимающейся уборкой офисных и жилых помещений. Она со своими сотрудниками готовится к уборке четырехкомнатной квартиры (150 м²). Светлана Петровна всегда весьма неконкретно ставит задачи своим сотрудникам, большинство из которых работают в компании около 1,5 мес.

Задание: переформулируйте задачи так, чтобы они соответствовали SMART-критериям:

Уборщице: «Лариса, Вам сначала надо будет вымыть все окна».

Помощнице: «Ирина, с Вас - обеспечение всеми чистящими средствами!».

6 упражнение.

Инструкция. В этом упражнении оценивается Ваша способность собирать информацию, принимать решения и высказывать их. За инструкцией следует краткое описание ситуации, в которой требуется разобраться и выдать необходимые рекомендации. Вы выступаете в роли директора, к которому обратились за советом по данному вопросу. Чтобы Вы могли принять решение, у Вас будет возможность задать любые вопросы, касающиеся описанной ситуации, эксперту, который сможет на них ответить. Эксперт обладает обширной информацией, которую Вы сможете получить, задавая конкретные вопросы. Если Ваши вопросы будут слишком общими. Вас попросят сделать их более конкретными.

Эксперт беспристрастен и не имеет отношения к данной ситуации. Эксперт не является представителем сотрудников организации. У вас будет 5 мин на то, чтобы прочесть «Описание ситуации» (оно расположено на обороте данного листа) и подготовить вопросы. Затем у Вас будет 15 мин на то, чтобы задать все вопросы, проанализировать информацию и принять решение. Затем Вас попросят высказать свое решение и детально обосновать его. Затем эксперт задаст Вам вопросы по Вашему решению.

График:

5 мин - чтение ознакомительной информации и подготовка вопросов; 15 мин - беседа с экспертом для получения информации, необходимой для принятия решения. По Вашему желанию Вы можете завершить беседу до истечения 15 мин. До того, как закончится время. Вы должны успеть проанализировать полученные данные, прийти к определенному решению и подготовиться к выступлению, в котором Вы выскажете решение и его обоснование эксперту;

5 мин представление решения и его обоснование. 10 мин - эксперт задаст Вам вопросы по Вашему решению.

Есть ли у Вас вопросы?

Не переворачивайте страницу, пока не получите соответствующего указания.

2. Ситуационное задание «Какие компетенции можно оценить с помощью следующих кейсов?»

1 Вы приехали в техникум пищевой промышленности для выступления перед выпускниками с презентацией своего ресторана (для привлечения новой рабочей силы). За 10 мин до начала мероприятия Вы обнаруживаете, что на флешке нет презентации в Power Point. Ваши действия? Предложите 3 варианта Ваших действий.

2 Через 5 мин начинается ежемесячное собрание с официантами, на котором Вы планируете наградить ценными подарками двух победителей в мотивационной программе. Экспедитор, который должен привезти подарки ко времени, попал в аварию и раньше чем через 2 часа в ресторане не появится. Ваши действия?

3 Вам звонит гость и раздраженно, на повышенных тонах, отчитывает Вас за ошибку, которая действительно была совершена по отношению к нему, но Вы лично никакого

отношения к этому не имеете (ответственность другого подразделения, например кухни). Опишите стратегию Ваших действий и конкретные фразы — ответ гостю.

4 Вам предстоит сообщить сотрудникам решение руководства о сокращении штата сотрудников (увольнении 4 человек из Вашего ресторана), с которым Вы не согласны. Как Вы это будете делать? Напишите конкретную речь официантам.

3. Разработайте тест достижений по теме «Оценка персонала».

4. Подберите упражнение (для индивидуального или группового выполнения), которое позволит оценить 2-3 компетенции (индивидуально-личностные или управленческие), опишите его, а также разработайте оценочные листы для наблюдателей.

Пример. Упражнение «Самопрезентация»

Тип упражнения: доклад - способ индивидуальной презентации автором своих идей в режиме публичного выступления.

Форма проведения: индивидуальная.

Оцениваемые компетенции: эффективная коммуникация.

График работы:

1 мин - ведущий выдает участнику задание и объясняет условия;

10 мин - участник готовится к самопрезентации;

2-3 мин - выступление участника;

5 мин - диалог с членами комиссии.

Итого: 19-20 мин.

Инструкция для участника.

Вы должны подготовить самопрезентацию: рассказать о себе, своих профессиональных успехах и личных достижениях, чему Вы обучились за последние 2 года, что больше всего цените в себе. Постарайтесь убедить комиссию зачислить Вас в компанию/кадровый резерв компании.

Время презентации не должно быть менее 2 и более 3 мин. За временем выступления будет следить «Фамилия, имя», за 15 сек до окончания презентации он/она даст Вам знать условным обозначением - руки крест на крест. После завершения презентации комиссия задаст Вам вопросы, Ваша задача - ответить на них.

Инструкция для наблюдателя-эксперта.

Участник должен подготовить самопрезентацию (время на подготовку – 10 мин): рассказать о себе, своих профессиональных успехах и личных достижениях, чему он обучился за последние 2 года, что больше всего ценит в себе, а также он должен постараться убедить комиссию зачислить его в компанию/кадровый резерв компании. Время презентации не должно быть менее 2 и более 3 мин. За временем выступления будет следить «Фамилия, имя», за 15 сек до окончания презентации он/она даст участнику знать условным обозначением - руки крест на крест. После завершения презентации у вас будет 6 мин для того, чтобы задать вопросы участнику.

Бланк оценки для упражнения «Самопрезентация»

Участник ЦО, его игровой номер: _____

Компетенция: эффективная коммуникация (способность располагать к себе людей, устанавливать и поддерживать контакты, заинтересованность в контактах с другими людьми, владение навыками делового общения и этикета, развитая и понятная речь, презентационные способности).

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Пример тестового задания по вопросам темы

1. К традиционным методам деловой оценки персонала относятся:
 - а) ротация, метод ранжирования, метод усложняющихся заданий, "360° аттестация";
 - б) метод градации, метод оценочных шкал с описанием количественной оценки, метод ранжирования;
 - в) "360° аттестация", тестирование.
2. К нетрадиционным методам деловой оценки персонала относятся:
 - а) ротация, метод ранжирования, метод усложняющихся заданий, "360° аттестация";
 - б) метод градации, метод оценочных шкал с описанием количественной оценки, метод ранжирования;
 - в) "360° аттестация", тестирование.
3. Метод оценки персонала – "шкалирование" может проявляться в трех основных формах:
 - а) метод градации и метод ранжирования;
 - б) метод ранжирования и метод оценочных шкал с описанием количественной оценки;
 - в) метод градации и метод оценочных шкал с описанием количественной оценки.
4. К преимуществам метода оценки персонала – "метода градации" можно отнести:
 - а) удобство разработки и экономичность;
 - б) удобство разработки и субъективизм при использовании;
 - в) субъективизм при использовании и экономичность.
5. К преимуществам метода оценки персонала – "метода ранжирования" можно отнести:
 - а) приблизительность метода, простоту и легкость применения;
 - б) легкость применения, простоту, легкость понимания;
 - в) приблизительность метода, простоту и легкость понимания.
6. Метод оценки персонала посредством установки целей заключается в следующей совокупности шагов:
 - а) все сотрудники выстраиваются в условную цепочку по результатам работы за аттестационный период – от лучшего к худшему;
 - б) оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника, оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания образу;
 - в) устанавливаются цели для сотрудника на конкретный период, по истечении периода оцениваются результаты.
7. Метод оценки персонала - "метод альтернативных характеристик", заключается в следующей совокупности шагов:
 - а) все сотрудники выстраиваются в условную цепочку по результатам работы за аттестационный период – от лучшего к худшему;
 - б) оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника, оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания образу;
 - в) устанавливаются цели для сотрудника на конкретный период, по истечении периода оцениваются результаты.
8. Метод оценки персонала – "метод ранжирования" заключается в следующей совокупности шагов:
 - а) все сотрудники выстраиваются в условную цепочку по результатам работы за аттестационный период – от лучшего к худшему;
 - б) оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника, оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания образу;

в) устанавливаются цели для сотрудника на конкретный период, по истечении периода оцениваются результаты.

9. Традиционные методы оценки персонала:

а) сфокусированы на отдельном работнике, основываются на оценке сотрудника руководителем, ориентированы на достигнутые в прошлом результаты;

б) ориентированы на оценку потенциала сотрудника, сотрудники оцениваются своими руководителями, коллегами и подчиненными;

в) сфокусированы на отдельном работнике, основываются на оценке сотрудника руководителем, ориентированы на достигнутые в прошлом результаты, ориентированы на оценку потенциала сотрудника, сотрудники оцениваются своими руководителями, коллегами и подчиненными;

10. Оценка по принципу 360 градусов предусматривает, что персонал оценивают:

а) руководители;

б) подчиненные;

в) коллеги;

г) все указанные.

Тема 4 Организация и проведение процедуры аттестации персонала

Практические занятия 14-18

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам

темы:

Примерные вопросы:

1. Что такое аттестация персонала? Каковы задачи аттестации персонала?

2. Приведите основные отличия понятий «оценка персонала» и «аттестация».

3. Перечислите условия аттестации персонала.

4. Дайте общую характеристику этапов проведения аттестации.

5. Расскажите о подготовительном этапе аттестации персонала.

6. Каким образом происходит формирование состава аттестационной комиссии и ее утверждение.

7. Что включает в себя основной этап аттестации?

8. Охарактеризуйте содержание аттестационного собеседования.

9. Что включает заключительный этап аттестации?

10. Охарактеризуйте методы аттестации: рейтинговый, сравнительный, методы записи, квотирование, обоснование оценки фактам производственного поведения.

11. Охарактеризуйте специальные методы аттестации - методы поведенческой рейтинговой шкалы (BARS), управление по целям (MBO).

12. Каким образом регламентируется аттестация персонала компании?

13. Положение, план и график проведения аттестации.

14. Протоколы и приказы о проведении аттестации. Аттестационные листы.

15. Как реализуются решения аттестационной комиссии?

16. Назовите типичные ошибки проведения аттестации.

17. Можно ли провести аттестацию сотрудника по инициативе организации?

18. Можно ли провести аттестацию сотрудника по инициативе самого сотрудника?

19. Какие сотрудники должны проходить обязательную аттестацию?

20. В каком порядке проводится аттестация сотрудников?

21. Каким документом нужно оформить решение о проведении аттестации сотрудников в организации?

22. Кто может входить в состав аттестационной комиссии при проведении аттестации сотрудников?
23. Как уведомить сотрудников о проведении в организации аттестации?

2. Выполнение практических заданий.

Примерные задания.

1. Составьте сравнительную таблицу, сопоставляющую аттестацию и сертификацию кадров.
2. Составьте проект «Положения об аттестации персонала» условной или реальной организации.
3. Выполните упражнение. В фирме «Интерьер», занимающейся торговлей мебели, проходит аттестация сотрудников. Вам, как ведущему специалисту фирмы, поручили дать экспертную оценку деятельности одного из менеджеров отдела продаж. Выступите на заседании аттестационной комиссии фирмы с экспертной оценкой деятельности данного менеджера.
4. Выполните упражнение. В коммерческом банке «Ирис» освободилась должность начальника отдела валютных операций. На замещение вакантной должности претендуют два человека: заместитель начальника отдела валютных операций тов. Серегин С.А. и старший менеджер отдела пластиковых карт тов. Мишин Р.М. Руководство банка решило провести заседание аттестационной комиссии, в ходе которого предусматривается принять решение о назначении начальника отдела валютных операций. В роли менеджера по персоналу этого банка и члена аттестационной комиссии выступите с оценкой деятельности каждого из претендентов и предложением по замещению вакантной должности.

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек).

Примеры заданий.

Задание 1 На предприятии, созданном Вами ранее, необходимо подготовить проведение оценки результативности работников и его потенциала. Эта работа будет проводиться по двум направлениям: аттестация и оценка результативности с использованием методов оценки.

Для подготовки проведения аттестации необходимо:

- 1) издать приказ о ее проведении;
- 2) определить порядок проведения;
- 3) создать аттестационную комиссию (обосновать причины включения тех или иных людей);
- 4) составить список:
 - аттестуемых;
 - занимаемых ими должностей;
 - их обязанностей;
 - стандартов деятельности;
 - целей подразделений, в которых работают данные сотрудники (в соответствии с целями организации);
 - ключевых факторов данной должности. Результаты представить в таблице;
- 5) подготовить критерии оценки аттестуемых, установить их значимость;
- 6) ввести шкалу критериев;
- 7) составить конкретный график проведения аттестации.

Для подготовки оценки результативности с использованием методов оценки необходимо: определить методы оценки труда рабочих (не менее двух), которые Вы будете использовать в ходе проведения оценки (обосновать свой выбор), подготовить необходимые данные для их проведения.

Кроме того, подготовьте список отзывов, как положительных, так и отрицательных, для каждого работника Вашего предприятия по двум-трем направлениям. Проверьте работу на наличие ошибок, которые обычно допускаются при подготовке и проведении аттестации.

Задание 2 Из каждой подгруппы выбирается по одному эксперту. Из них создается группа проверки качества подготовки. Она обсуждает, насколько хорошо подготовлены материалы для проведения оценки на каждом предприятии, насколько эффективным будет результат.

Выносятся результат обсуждений, объявляются ошибки, даются рекомендации. Каждая группа корректирует свои материалы.

Требования к оформлению отчета.

Отчет должен содержать:

- 1) название, вид деятельности и цель Вашего предприятия на данном этапе;
- 2) все данные, которые необходимо было определить в задании 1, с учетом корректировки.

Задание 2. Исходные данные. Руководство промышленной группы ОАО «Метран» всегда считало, что в современном бизнесе особое значение имеет каждый работник, что все больше возрастает влияние уровня профессионализма и качества труда каждого работника на конечные результаты работы всей организации.

Проведение текущего периодического оценивания персонала организации было назначено на 15 декабря. Создана аттестационная комиссия, определен круг лиц, подлежащих аттестации, составлен аттестационный лист. Но волнения, связанные с аттестацией, теперь уже остались позади. Вопрос о том, что писать, о чем спрашивают на заседаниях аттестационной комиссии, чем это чревато для каждого и как может завершиться - уже позади. Все предложения и пожелания работников в виде аналитических записок переданы руководству компании. Время подводить первые итоги и осознавать те возможности, которые открыла аттестация для каждого работника и для компании в целом.

С этой целью отдел человеческих ресурсов промышленной группы «Метран» провел анонимный опрос сотрудников. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит большую часть рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Поэтому из разосланных анкет сотрудниками отдела человеческих ресурсов было обработано лишь 55%.

По результатам письменного опроса (иногда устного) руководством сделаны следующие выводы по результатам аттестации. Каждому сотруднику аттестация предоставила следующие возможности:

- иначе взглянуть на свою работу, проанализировать и решить приоритетные задачи, а также определить цели на будущее;
- проанализировать свою работу с руководителем; понять, каким образом он оценивает их труд, насколько правильно сотрудники понимают задачи, которые перед ними стоят;
- встретиться с руководством организации и высказать мнение о работе и перспективах развития организации, необходимы изменения в организации работы и др;
- подумать о личном профессиональном развитии и понять, насколько это согласуется с интересами организации.

Вместе с этим, треть работников утверждают, что процедура аттестации имела и определенные недостатки:

- руководители не всегда могут объективно оценить работу подчиненных, поскольку не обладают достаточной и необходимой для этого информацией;
- Аттестационное собеседование преимущественно является просто формальностью «все давно решено»;
- результаты аттестации практически никогда не используются для повышения заработной платы работникам, продвижению по службе;
- у руководителей не хватило времени для более качественной подготовки и проведения аттестации;

- имела место необъективная критика при наличии неформальных отношений между руководителем и подчиненным, который проходит аттестацию, и как следствие руководитель имел возможность завышать аттестационные оценки отдельным работникам.

В целом для компании аттестация позволила:

- проанализировать работу каждого департамента. Принято решение, что планы развития организации будут разрабатываться с учетом результатов аттестации персонала. Объективным пожеланием работников было внедрение автоматизированной программы учета персонала и процедуры оценки, обучение;

- открытые беседы в ходе проведения аттестации позволили более точно сформировать программу обучения для каждого сотрудника и организации в целом. Согласно этой программе и целей ОАО «Метран» у каждого сотрудника появился свой шанс повысить свою квалификацию; по результатам аттестации 2% работников переведены на высшие должности, часть зачислена в кадровый резерв организации. Фактически, это был первый опыт проведения аттестации в промышленной группе «Метран».

Задание.

1. Объясните, как связана система оценки работников с системой обучения, развития и мотивации работников.
2. Обоснуйте, почему часть сотрудников была недовольна результатами аттестации. Какие факторы повлияли на объективность оценки персонала?
3. Оформите приказ о проведении аттестации персонала организации. Необходимые реквизиты определите самостоятельно.

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Пример тестового задания по вопросам темы

1. Как называются кадровые мероприятия, призванные оценить уровень соответствия труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности?

- а) введение в должность;
- б) отбор персонала;
- в) аттестация;
- г) формирование кадрового резерва.

2. Основные ошибки при проведении аттестации (укажите лишнее):

- а) разные требования к сотрудникам, выполняющим одинаковую работу;
- б) подверженность влиянию стереотипов;
- в) не аттестуются лица, проработавшие в данной организации менее года;
- г) сравнение людей друг с другом, а не со стандартами.

3. Внеочередная аттестация проводится:

- а) в связи с предстоящим отпуском по беременности и по уходу за ребёнком;
- б) в связи с изменением оплаты труда служащего;
- в) в связи с переводом служащего на другую работу;
- г) зачисление в кадровый резерв.

4. Аттестация персонала применяется для оценки:

- а) результатов деятельности за весь трудовой период человека;
- б) соответствия занимаемой должности;
- в) перспектив занятия более высоких должностей;

- г) поведения человека в быту;
- д) возможности пересмотра оплаты труда.

5. Соотнесите процессы с их характеристиками

5.1. аттестация

кадров

5.2 сертификация кадров

- а) является внутриорганизационной процедурой
- б) является внешней для организации процедурой
- в) подтверждает соответствие работника занимаемой должности в данной организации
- г) подтверждает профессиональные компетенции работника и его право работать в данной отрасли, сфере деятельности
- д) может производиться как внутренними службами организации, так и на основе аутсорсинга

6. Обязательная аттестация сотрудников проводится на основании требований, закрепленных:

- а) локальным нормативным актом организации;
- б) федеральным законом;
- в) Положением, утвержденным приказом профильного министерства;
- г) решением профкома первичной профсоюзной организации.

7. Аттестация бывает следующих видов:

- а) выборочная;
- б) обязательная;
- в) проводимая по инициативе работодателя;
- г) проводимая по инициативе профсоюзной организации;
- д) проводимая по инициативе сотрудника.

8. Расположите в правильной последовательности этапы проведения аттестации:

- а) утверждение состава аттестационной комиссии;
- б) проведение аттестации;
- в) разработка и утверждение положения об аттестации;
- г) подведение итогов аттестации;
- д) издание приказа о проведении аттестации;
- е) уведомление сотрудников об аттестации.

9. В приказ о проведении аттестации включается следующая информация:

- а) сроки (график) и место проведения аттестации;
- б) круг сотрудников, подлежащих аттестации;
- в) состав аттестационной комиссии или сроки ее формирования (назначения или избрания, если комиссия избирается);
- г) решение профсоюзной организации о проведении аттестации работников;
- д) основания проведения аттестации, если аттестация внеочередная.

10. В Положении об аттестации обычно указывают:

- а) основание проведения аттестации;
- б) требования к квалификации сотрудников;
- в) перечень сотрудников, входящих в аттестационную комиссию;
- г) должности сотрудников, которые подлежат аттестации;
- д) оформление результатов аттестаций.

6. Проведение занятия в форме экскурсии на предприятие.

Назначение учебной экскурсии заключается в выявлении актуальности изучаемого материала, в обогащении знаний студентов и формирования понимания их практического применения.

Экскурсия дает более полное понимание особенностей оценки и аттестации персонала на примере конкретной организации.

Проведение занятия в форме экскурсии предполагает этапы:

- 1) подготовка преподавателя и группы к экскурсии;
- 2) проведение экскурсии сотрудников службы управления персоналом на предприятии;
- 3) послеэкскурсионная работа, закрепляющая экскурсионный материал.

Вопросы для обсуждения:

1. Методы оценки персонала, применяемые в организации.
2. Разработка показателей оценки персонала
3. Процедура аттестации персонала в организации
4. Нормативно-методическое обеспечение оценки и аттестации персонала в организации.
6. Использование результатов оценки персонала в кадровой работе
7. Трудности в работе по оценке и аттестации персонала, с которыми кадровая служба.

7. Выполнение контрольной работы по вопросам тем 3-4.

Тема 1 Производительность и эффективность труда персонала
Практические занятия 1-5

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

Примерные вопросы:

1. Что представляет собой эффективность?
2. Чем отличается показатель эффективности труда от показателя эффективности предприятия?
3. Как рассчитать обобщающий показатель трудовой эффективности?
4. Что представляет собой производительность труда?
5. Каким образом производительность труда связана с психофизиологической и социальной эффективностью труда?
6. Назовите основные методы измерения производительности труда, их достоинства, недостатки, сферу применения.
7. Для какого метода измерения производительности труда используются нормативы времени на производство единицы продукции или продажу единицы товара?
8. Каким образом связаны показатели производительность труда, выработка и трудоемкость продукции?
9. Охарактеризуйте материально-технические факторы роста производительности труда и методы расчета?
10. Какова структура организационных факторов повышения производительности труда, их влияние на использование рабочего времени и трудоемкость продукции?
11. Расскажите о важнейших социально-экономических факторах повышения производительности труда и особенностях их влияния.
12. Как обеспечить рост производительности труда в современных условиях?

2. Выполнение индивидуальных работ (решение задач).

Примеры заданий.

1. За рассматриваемый период предприятие выработало 1 250 000 штук изделий, стоимость каждого составила 5,5 рублей. Средняя списочная численность рабочих 12 человек. Период 255 дней, рабочий день продолжается 8 часов. Определить среднегодовую, среднедневную и среднечасовую выработку данного предприятия.
2. Определить трудоемкость выпуска каждого изделия, если на производство всей партии изделий затрачено 10 часов, а партия составляет 18 штук.
3. Вычислить среднюю норму выработки при нормативной трудоемкости производства в 175 000 нормо-часов и фактической трудоемкости 155 000 человеко-часов.
4. На сколько процентов изменится показатель производительности труда в плановом периоде, если за отчетный период продукции выработано на сумму 2500 тыс. руб. Численность работающих составляла 1350 человек, в плановом периоде объем вырабатываемой продукции должен возрасти на 6% численность останется без изменения.
5. Цех специализируется на производстве изделия, полная фактическая трудоемкость единицы которого составила 9 чел.-ч. Определить, как изменилась производительность труда по сравнению с этим уровнем, если известно: фактически за месяц было изготовлено 10 тыс. изделий; нормативная технологическая трудоемкость фактического выпуска была равна 80 тыс. нормо-ч, а % выполнения норм основными рабочими – 106. В цехе работают

вспомогательных рабочих, половина которых отработала полный месяц (21 - восьмичасовую смену), а остальные отработали по 15 восьмичасовых смен.

Штатным расписанием в цехе предусмотрено 4 должности руководителей и специалистов, один из которых в отчетном месяце находился в отпуске, а остальные отработали полный месяц. Фактические трудозатраты работников заводоуправления, относимые на продукцию цеха, составили 15% от фактических затрат труда руководителей и специалистов цеха.

6. Определите трудовой потенциал предприятия за год, месяц, квартал, если численность персонала предприятия составляет 1480 чел., число рабочих дней в году — 250, среднее число рабочих дней в квартал — 84, в месяц — 21, продолжительность рабочего дня у одного сотрудника в среднем составила 8 ч.

7. Определите величину изменения трудового потенциала предприятия в плановом году. по отношению отчетному., если в отчетном году. численность персонала составляла 850 чел., число рабочих дней 249, продолжительность рабочего дня в среднем составила 8 ч, в плановом году численность персонала предприятия увеличилась на 10 %, число рабочих дней — 248, а продолжительность рабочего дня не изменилась.

8. Оценить полноту использования персонала по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени:

Показатель	Прошлый год	Отчетный год		Отклонение	
		План	Факт	От прошлого года	От плана
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	160	160	165		
Отработано за год одним рабочим:					
дней	220	220	210		
часов	1727	1749	1638		
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,85	7,95	7,8		
Фонд рабочего времени, час.	276 320	279 840	270 270		
В том числе сверхурочно отработанное время, тыс. час.	1630	--	1485		

3. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Пример тестового задания по теме.

1. Какой из факторов влияет на производительность труда:

- а) интенсивность труда;
- б) время выпуска детали со станка;
- в) затраты труда на производство единицы продукции;
- г) рациональное использование трудовых ресурсов;

д) фонд времени рабочего;

2 В каком из перечисленных случаев повышается производительность общественного труда:

- а) увеличение фонда времени работы парка основного технологического оборудования;
- б) опережение темпов роста национального дохода по сравнению с темпами роста численности рабочих;
- в) изменение структуры рабочего времени;
- г) рост средней производительности единицы оборудования;
- д) сокращение целосменных простоев.

3. Какой из показателей является стоимостным показателем производительности труда:

- а) количество произведенной продукции, приходящееся на одного вспомогательного рабочего;
- б) затраты времени на производство единицы продукции;
- в) стоимость произведенной продукции, приходящаяся на единицу оборудования;
- г) стоимость произведенной продукции, приходящаяся на одного среднесписочного работника промышленно-производственного персонала;
- д) стоимость материалов, приходящаяся на одного рабочего.

4 Какой из показателей является трудовым показателем производительности труда:

- а) станкосменность;
- б) трудоемкость;
- в) материалоемкость;
- г) фондоемкость;
- д) энергоемкость.

5 Какое из понятий характеризует выработку:

- а) количество продукции, произведенное в среднем на одном станке;
- б) стоимость произведенной продукции, приходящаяся на одного среднесписочного работника промышленно-производственного персонала;
- в) время на производство запланированного объема продукции;
- г) номенклатура выпускаемой продукции;
- д) стоимость основной продукции, приходящаяся на одного рабочего.

6. Какие методы измерения существуют для производительности труда:

- а) трудовой метод;
- б) нормативный метод;
- в) количественный метод;
- г) многофакторная модель;
- д) многокритериальный метод;
- е) метод затрат.

7 Что из ниже перечисленного влияет на эффективность использования труда:

- а) темп роста производительности труда;
- б) доля прироста продукции за счет повышения производительности труда;
- в) относительная экономия живого труда;
- г) затраты времени на производство единицы продукции;
- д) фонд времени рабочего;
- е) относительная экономия фонда оплаты труда.

8 Какие из ниже перечисленных резервов относятся к внутрипроизводственным резервам:

- а) создание новых орудий и предметов труда;
- б) специализация;
- в) кооперирование;
- г) рациональное размещение производства;
- д) эффективное использование орудий труда;
- е) снижение затрат труда на производство единицы продукции.

9. Какие показатели используются для измерения производительности труда:
- а) фондоотдача, фондоемкость
 - б) выработка на одного рабочего
 - в) трудоемкость продукции
 - г) фондовооруженность
 - д) прибыль

4. Выполнение контрольной работы по вопросам темы 1.

Тема 2 Расходы на персонал Практические занятия 6-10

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

1. По каким критериям классифицируются затраты на содержание персонала?
2. Как классифицируются затраты на персонал для целей управления?
3. Как классифицируются затраты на персонал для определения себестоимости?
4. В чем заключается значение группировки затрат по степени их регулирования?
5. Как различаются затраты на персонал с позиции: а) государства; б) предприятия; в) работника?
6. Как подразделяются затраты на персонал по целевому назначению?
7. Как подразделяются затраты на персонал по времени возмещения?
8. Какие виды затрат включают расходы на рабочую силу на стадии потребления?
10. Какие показатели используются при оценке расходов на рабочую силу?
11. Что такое бюджетирование?
12. Каковы основные цели и задачи бюджетирования?
13. Какова процедура планирования расходов по содержанию персонала?
14. Какие методы бюджетирования используются в контроллинге персонала?
15. Каковы достоинства и недостатки методов бюджетирования
16. Какие основные функции выполняет система бюджетирования?
17. Как определяется бюджет прямых затрат?
18. Из чего состоит бюджет расходов на содержание персонала?
19. Каковы основные особенности технологии разработки бюджета расходов на персонал?
20. В какой последовательности разрабатывается бюджет на содержание персонала? Приведите технологию разработки бюджета на персонал в определенной последовательности.
21. Какие этапы включает процесс разработки бюджета затрат на содержание персонала?
22. Какова структура и статьи затрат бюджета на содержание персонала?
23. Каким образом производится контроль бюджета на персонал?
24. Перечислите расходы на привлечение и наем персонала?
25. Назовите расходы, вызванные развитием персонала?
26. К каким расходам приводит текучесть персонала?

2. Выполнение индивидуальных работ.

Примеры заданий.

1. Письменные задания.

- 1.1. Дайте характеристику основным факторам, влияющим на расходы по содержанию персонала.
- 1.2. Приведите перечень выплат, входящих в состав прямой заработной платы согласно международной классификации стоимости труда.

1.3. Представьте структуру затрат работодателей на рабочую силу по методологии Федеральной службы государственной статистики. Дайте более детальный перечень (расшифровку) этих расходов.

1.4. Перечислите затраты на содержание персонала с точки зрения технологии управления персоналом. Составьте расшифровку перечисленных расходов в письменной форме.

1.5 Составьте форматы кадрового планирования: «Привлечение нового персонала», «Увольнения и перемещения», «Обучение и развитие персонала», «Фонд оплаты труда» и «Социальные программы организации». Определите основные параметры данного формата кадрового планирования.

2. Решение задач.

2.1. Выпускается два вида продукции: платья - 6000 шт, костюмы -1000 шт. Затраты рабочего времени на 1-цу продукции: платья – 4 н.-час, костюмы – 6 н.-час. Часовая тарифная ставка производственных рабочих в час составляет - 40 руб. Определить бюджет прямых затрат труда в стоимостном выражении.

2.2. Производственная программа предприятия по изготовлению изделий распределена по кварталам следующим образом: 1 квартал -1220 шт.; 2 квартал -1390 шт.; 3 квартал -1320 шт.; 4 квартал- 1510 шт. Трудоемкость прямых затрат на единицу изделия составляет 7 час., часовая оплата труда-40 руб. в час. Определите бюджет прямых затрат по зарплате на бюджетный год с разбивкой по кварталам.

2.3. В АО «Метр» за месяц планируется принять 14 новых сотрудников. В штате два менеджера по подбору персонала. Рассчитайте бюджет на подбор персонала.

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и решению ситуаций.

Решение ситуаций.

Пример ситуации.

Ситуация 1. Исходные данные. Предприятие «Агрегат», поставляющее агрегаты и узлы для машиностроительных предприятий, имеет свое представительство в г.Москве. Директору московского представительства предложили работу в другой компании с заработной платой в полтора раза выше, чем он получал в «Татаагрегате», и он решил уволиться с этой должности.

Руководство «Агрегата» встало перед необходимостью либо сохранить прежнего работника, увеличив ему зарплату, либо принять на работу нового сотрудника, который бы справлялся с довольно разнообразными задачами, стоящими перед московским представительством.

Руководство хотело, с одной стороны, выдвинуть своего человека, который знает компанию и, соответственно, специфику работы, но это вызвало бы дополнительные затраты, связанные с покупкой жилья в г.Москве работнику из г.Казани, на которое по предварительным расчетам, ушло бы от 10 000 000 до 15 000 000 руб. С другой стороны поиск представителя из местных московских специалистов затруднен тем, что необходимо организовать рекламную компанию, отобрать претендента на вакантную должность, познакомить его с руководством «Агрегата» (съездить претенденту самому в г.Казань, или ждать приезда руководства в г.Москву).

При этом предприятие планировало:

- оставить прежнего директора на работе или по возможности снизить на замещение выбывшего работника;

- сохранить высокий уровень работы в представительстве. Годовая заработная плата директора представительства составляла до последнего времени около 5 000 000 руб.

Среднемесячная заработная плата сотрудников представительства составляет 80 000 руб. Количество работников в представительстве – 10 человек.

Задание. Определите затраты, связанные с замещением работника.

Ситуация 2. Исходные данные. Компания "Радеж" развивается как сеть розничных магазинов с 2001 года и открывает магазины формата супермаркет и формата дискаунтер. В магазинах установлено современное европейское торговое оборудование. Количество торгового персонала постоянно растет, так как в среднем сеть открывает один магазин в месяц.

Ежемесячно анкету претендента заполняют более 700 человек, из них 500 человек приглашаются на собеседование и 60-70 приглашаются на стажировку. Как и в любую торговую организацию, в сеть "Радеж" в поисках работы обращаются как люди, имеющие опыт работы в торговле, так и те, кто никогда не работал в этой сфере и даже не имел вообще опыта работы. Их количественное соотношение показано на диаграмме.

Учитывая количество претендентов на должности линейного персонала не имеющих опыта в торговой сфере, можно сказать, что заключая трудовой договор, и работник и работодатель часто имеют большой процент асимметрии информации о знаниях, умениях и готовности работать, несовпадения ожиданий двух сторон. Будущий сотрудник недостаточно ясно представляет себе работу и свои обязанности, объем работы, а работодатель - возможности и потребности сотрудника. Эти проблемы помогает решить программа адаптации, в основе которой лежат обучающие программы и система наставничества.

Знакомство с компанией "Радеж", и в некоторой степени, психологическая адаптация для каждого соискателя начинается с офиса службы персонала. В службу входит 2 менеджера по персоналу, 2 сотрудника по найму, 2 преподавателя-инструктора, преподаватель-товаровед. Специалисты службы найма, менеджеры по персоналу, инструкторы учебного класса - это профессиональные психологи. Их задача: поддержать новичка в первый период знакомства с компанией. Например, в обязанности сотрудников отдела по найму входит не только подбор персонала, но и ведение стажера - это период от 15 до 30 дней, до момента заключения трудового договора.

В период стажировки будущий сотрудник получает минимальную оплату, предусмотренную российским законодательством. Это небольшие деньги, но сегодня само обучение стоит дорого, и стажеры знают об этом и понимают, что мы вкладываем в них деньги. Зарплата сотрудника, окончившего стажировку, составляет не менее \$ 500.

Претендент, прошедший профессиональный отбор-собеседование получает статус "стажера" и приглашается на 2-х дневное обучение. Обучающая программа для будущих продавцов и кассиров состоит из нескольких блоков. Первый - это конечно знакомство с компанией "Радеж", формирование желания причастности к большой семье "радежцев". Второй блок, посвящен нормам и правилам работы в торговой организации. Третий блок - характеристики некоторых групп товаров, четвертый - основные правила выкладки завершают первый день обучения. Программу ведут профессиональный товаровед и тренер-психолог. Обучающие программы успешно реализуются благодаря учебному центру "Радеж", в котором ежемесячно проходят обучение и повышают квалификацию до 200 человек. В учебный центр входят: торговый класс, класс информационных технологий для обучения среднего и высшего управленческого звена и учебный, реально работающий магазин с малой проходимостью, где каждый сотрудник заканчивает период стажировки. В торговом классе помимо обучения, проводятся занятия с органами государственного контроля, презентации и дегустации с компаниями-поставщиками и производителями продукции. Более половины персонала в течение года познакомились с продукцией Волгоградских производителей и поставщиков из других регионов.

Занятия в учебном центре проходят в активном режиме. Пространство организовано таким образом, что создает возможность свободного обсуждения, демонстрации видеоматериалов, на торговых стеллажах представлены товары различных групп. В учебном центре можно все попробовать, как в настоящем магазине. Стажеры учатся правильному обращению с продукцией, получают первый опыт красивой и

правильной выкладки, навык работы с планаграммами и имеют возможность оценить свою скорость работы. Использование тренинговых технологий позволяет формировать необходимые навыки применения знаний и умений.

На перерывах всегда можно выпить чашку чая, кофе, перекусить и послушать музыку, познакомиться с альбомом фотографий корпоративных мероприятий. Такая гостеприимная атмосфера раскрепощает и закладывает основы корпоративного духа.

Второй день обучения проводит инструктор по работе на ККМ и тренер. Стажеры осваивают правила кассовой дисциплины и технику работы на ККМ. Три кассовых терминала, оснащенные сканерами позволяют каждому получить навыки работы, а при необходимости записаться на дополнительные занятия с инструктором.

Важно не только научиться работать точно и быстро, но и правильно общаться с покупателями. Все мы ходим в магазины и всегда приятно видеть приветливого кассира. И все мы знаем, как не просто убедить человека, работающего в продовольственном магазине, что улыбка должна быть нормой общения с клиентом. Для того, чтобы поддерживать принятые корпоративные нормы обслуживания покупателей в программу заложены процессы и упражнения, способствующие личностному росту сотрудника.

После прохождения курса занятий, каждый стажер получает направление на работу в какой-либо филиал, где дальнейшее формирование профессиональных умений проходит под руководством наставника. В течение стажировки новичок продолжает пополнять свои профессиональные знания самостоятельно: после цикла обучения каждый стажер получает задание описать характеристики различных групп товаров представленных в магазине.

Стандартный период стажировки рассчитан на 10 рабочих дней. Лист стажировки делится на две части: 7 дней работа под руководством наставника, 2 дня самостоятельная работа в учебном магазине. В листе стажировки наставник оценивает профессиональные и деловые качества будущего сотрудника. Оценка выставляется за каждый день, и по окончании стажировки пишется заключение, которое может содержать рекомендации по дополнительному обучению.

Наставниками назначаются лучшие сотрудники магазинов, которые прошли специальное обучение по работе со стажерами и при успешном окончании стажировки, имеют дополнительное вознаграждение. Наставнику важно поддержать новичка, доступно сформулировать задание и разобраться в первых ошибках. Результатом стажировки является самостоятельная работа в течении 2-х дней в учебном магазине.

По такой схеме, когда процесс обучения предшествует стажировке, мы готовим коллективы для новых открывающихся филиалов. В случае срочных вакансий, новичок сначала знакомится с работой в магазине, а затем проходит обучение. Самые лучшие результаты дает одновременная подготовка персонала всего филиала. Обучение в одной группе трудового коллектива магазина группе сплачивает его, уменьшает текучесть кадров. Обычно из 25 - 30 стажеров только 3-4 отказываются от стажировки и расстается с нами. Оставшийся состав сотрудников готовит магазин к работе, участвует в торжественной процедуре открытия и достаточно стабильно работает.

Задание.

1. Определите затраты, связанные с адаптацией и обучением работника.
2. Разработайте форму, спланируйте и защитите бюджет затрат на адаптацию и обучение новых сотрудников на месяц.

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Пример тестового задания по теме.

1. Расходы на персонал складываются из:

- а) заработной платы, премий, социальных расходов, расходов на профессиональное совершенствование труда
- б) затрат на вознаграждение за произведенную работу
- в) затрат на вознаграждение за произведенную работу и социальных расходов
- г) все ответы верны

2. Документ, содержащий информацию о совокупном размере расходов на персонал за определенный период, а также информацию о статьях расходов и их составе, утвержденный руководством организации – это ...

- а) бюджет расходов на персонал
- б) оперативный план работы с персоналом
- в) положение о персонале
- г) кадровая политика организации

3. Назовите проблемы, которые могут возникнуть при формировании бюджета на персонал:

- а) исключение менеджера по персоналу при утверждении бюджета на персонал
- б) отсутствие у службы персонала полномочий для распоряжения ресурсами
- в) ограничение статей расходов, включаемых в бюджет персонала
- г) все ответы верны

4. Расходы на оплату труда включают расходы:

- а) зарплату по тарифным ставкам, сдельным расценкам, окладам
- б) натуральные и денежные премии
- в) компенсационные выплаты в связи с условиями труда и режимом работы
- г) все ответы верны

5. Стоимость найма новых сотрудников складывается из:

- а) расходы на рекламные объявления о вакансиях компании в СМИ
- б) реферальный бонус при приеме персонала по рекомендации сотрудников
- в) оплата услуг агентства
- г) все ответы верны

6. Выполнение контрольной работы по вопросам темы 2.

Тема 3 Оценка системы управления персоналом и ее подсистем Практические занятия 11-18

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

Примерные вопросы:

- 1. Что представляет собой система управления персоналом?
- 2. Назовите подсистемы системы управления персоналом организации.
- 3. Что включает в себя подсистема найма персонала?
- 4. Охарактеризуйте подсистему развития персонала.
- 5. Охарактеризуйте подсистему мотивации персонала.
- 6. Что включает в себя подсистема оценки персонала?
- 7. С помощью каких методов можно провести диагностику системы управления персоналом?
- 8. Что представляет собой аудит персонала? Для каких целей он проводится?

9. Как аудит персонала способствует совершенствованию системы управления персоналом?
10. Что представляет собой эффективность? Что значит экономическая эффективность? Каким соотношением она выражается?
11. Можно ли регулировать экономическую эффективность и как?
12. Что такое социальная эффективность? Можно ли ее выразить с помощью показателей?
13. Можно ли регулировать социальную эффективность и как?
14. Какие два вида эффективности надо стремиться реализовать при постановке целей в области УП?
15. Цели экономической и социальной эффективности конкурируют друг с другом или дополняют друг друга? В чем это выражается?
16. С помощью каких показателей можно оценить эффективность найма персонала?
17. Назовите показатели оценки процесса адаптации персонала в организации.
18. Расскажите об известных Вам методиках оценки эффективности обучения персонала?
19. Как оценить эффективность мотивации персонала в организации?
20. Перечислите ключевые показатели эффективности системы управления персоналом организации.
21. Какая информация необходима для оценки эффективности системы управления персоналом? Назовите источники получения этой информации.
22. Что представляет собой текучесть персонала? Является ли текучесть персонала показателем эффективности системы управления персоналом?
23. Каким образом оценить результаты работы кадровой службы организации?
24. Что представляют собой обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом организации?
25. Какие показатели позволяют сделать вывод об эффективности кадрового обеспечения системы управления персоналом.

2. Выполнение индивидуальных работ (решение задач).

Примеры практических заданий.

Задание 1. Определить качество набранных работников исходя из следующих данных: процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года составляет 35%, процент новых работников - 85 %. Усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками составляет – 80%.

Задание 2. Исходные данные. В связи с расширением дилерской сети фирма «Росна» провела обучение персонала в количестве 10 человек. Затраты на обучение одного специалиста в области маркетинга – 10 тыс. руб. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, пять лет. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 15 тыс. руб.

Постановка задачи:

1. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников.
2. Рассчитайте эффект воздействия программы на производительность труда.

Задание 3. Внедрение мероприятий по улучшению условий труда рабочих, занятых на погрузочно-разгрузочных работах, способствовало сокращению текучести рабочих. Определить экономическую эффективность, если известны следующие исходные данные: 1 Среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью вспомогательных рабочих (руб.), в том числе:

- потери, связанные с простоями основных рабочих из-за нехватки вспомогательных рабочих – 300000 руб

- расходы на обучение новых рабочих – 172000 руб

расходы на набор – 19113 руб

2 Коэффициент текучести вспомогательных рабочих:

- до внедрения мероприятий – 28%

- после внедрения мероприятий – 7%

3 Единовременные затраты на внедрение мероприятий, руб. - 70000

Задание 4. Составьте вопросник для оценки деятельности службы управления персоналом.

Задание 5. Определите критерии эффективности процедур найма, адаптации, обучения, карьерного перемещения, работы с кадровым резервом, мотивации и стимулирования персонала. Зависят ли названные критерии эффективности от сферы деятельности организации, ее масштабов и организационно-правовой формы собственности?

Задание 6. Предложите методы для диагностики и оценки привлечения и отбора, адаптации, обучения, аттестации, карьерного перемещения, работы с кадровым резервом, мотивации и стимулирования персонала, высвобождения персонала.

Задание 7. Как оценить HR-бренд организации-работодателя. Предложите показатели оценки, источники информации, методику сбора и анализа информации. Какие рекомендации могут быть сделаны по результатам исследования?

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и решению ситуаций.

Примеры заданий для работы в группе.

Задание 1. «Мониторинг персонала и проведение диагностики состояния работы с персоналом»

Постановка задачи: произвести диагностику состояния работы с персоналом; проанализировать уровень работы с персоналом на основе расчетов совокупности показателей, произвести анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике и на основе проведенного анализа сформулировать выводы и рекомендации для администрации организации.

Исходные данные включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.

Показатели за отчетный год.

1. Общая численность работающих на предприятии – 6714 чел, в том числе:

- общая численность рабочих -5067чел.;

- численность рабочих по каждому тарифному разряду:

II разр. -760;

III разр. – 1600;

IV разр – 1300;

V разр.- 1225;

VI разр.- 182 чел.

- численность рабочих со средним специальным и высшим образованием -3726 чел. с неполным средним, полным средним – 1341 чел; общая численность специалистов – 1500 чел.

2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами- 1515 чел., из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля - 1480.

3. Общее число должностей руководящего состава – 54 чел., из них должностей высшего руководства – 14 чел.

4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями -3 чел.

5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины 1784 (человеко–дней).
6. Общий фонд рабочего времени 894240 (человеко–дней).
7. Число уволенных по собственному желанию – 350 чел.
8. Число уволенных по инициативе администрации – 17 чел.
9. Число работников, обратившихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную зарплату, грубость непосредственных начальников и т.п. – 115 чел.
10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности – 200 чел.
11. Число резервируемых должностей – 120 чел.
12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва – 52 чел.
13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности – 60 чел.

Показатели за предыдущий год.

1. Общая численность работающих на предприятии – 6700 чел, в том числе:
 - общая численность рабочих -5060 чел.;
 - численность рабочих по каждому тарифному разряду:
II разр. 758;
III разр. – 1619;
IV разр – 1299
V разр.- 1224;
VI разр.- 160 чел.
 - численность рабочих со средним специальным и высшим образованием -3721 чел. с неполным средним, полным средним – 1339 чел;
 - общая численность специалистов – 1443 чел.
2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами- 1500 чел., из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля - 1477.
3. Общее число должностей руководящего состава – 54 чел. и из них должностей высшего руководства – 14 чел.
4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями -5 чел.
5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины 1754 (человеко–дней).
6. Общий фонд рабочего времени 882230 (человеко–дней).
7. Число уволенных по собственному желанию – 330 чел.
8. Число уволенных по инициативе администрации – 7 чел.
9. Число работников, обратившихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную зарплату, грубость непосредственных начальников и т.п. – 95 чел.
10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности – 210 чел.
11. Число резервируемых должностей – 119 чел.
12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва – 35чел.
13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности – 45 чел.

Методические указания. Задание выполняется в три этапа: первый этап — расчет показателей уровня работы с персоналом; второй этап — анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями; третий этап — формирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

Например, опираясь на выводы из анализа показателей квалификационного уровня, можно рекомендовать администрации обратить внимание на снижение квалификационного уровня рабочих высших разрядов и руководителей. Следует выявить и устранить причины этих нежелательных изменений.

При выполнении первого этапа рассчитываются следующие группы показателей:

1. Показатели, отражающие структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику.
2. Показатели, отражающие стабильность трудового коллектива.
3. Показатели, отражающие работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

Квалификационный уровень рабочих кадров в целом:

- квалификационный уровень рабочих высших разрядов на должностях, требующих среднего специального образования;
- образовательный уровень рабочих кадров.
- квалификационный уровень специалистов
- квалификационный уровень руководителей.

Состояние трудовой дисциплины - текучесть персонала.

Показатели третьей группы:

- изменение качественного состава персонала специалистов за отчетный период.
- изменение качественного состава руководящего персонала за отчетный период.
- укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей.

По результатам анализа заполните таблицу

Фактические данные на конец прошлого года и конец отчетного года и нормативные значения показателей

Наименование показателей	Показатели			Отклонения от нор-мы за	
	Норма	Пред. год	Отч. год	Пред.год	Отч.год

Задание 2. Департамент управления персоналом производственной компании (около 2000 человек) провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к системе мотивации, применяемой без изменений в организации в течение уже 5 лет.

Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 50 из разосланных 150 анкет. Результаты опроса показали, что

- 71% сотрудников не удовлетворены мотивацией как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 40% сотрудников считают, что размер премии не стимулирует их работать лучше
- 73% сотрудников считают, что с целью мотивации должны применяться в дополнение к основным материальным нематериальные стимулы

Постановка задачи:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Исходя из полученной информации, можно ли считать систему мотивации персонала эффективной? Предложите методы получения объективной информации.
4. Предложите методику исследования системы мотивации персонала.
5. Какие меры по совершенствованию системы мотивации вы бы предложили департаменту управления персоналом?

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Примеры тестовых заданий по вопросам темы:

1. Для регулирования социальной эффективности необходимо:

- а) обеспечивать надлежащий жизненный уровень работников, развитие их индивидуальных способностей, определенную степень самостоятельности, приятный климат в организации
- б) предотвращать ущерб, наносимый здоровью, личности, связанный с плохими условиями труда, перегрузками
- в) предотвращать ущерб, наносимый здоровью, личности, связанный с плохими условиями труда, перегрузками, и обеспечивать надлежащий жизненный уровень работников, развитие их индивидуальных способностей, определенную степень самостоятельности, приятный климат в организации.

2. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на:

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

3. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):

- а) авторские методики, принятые в каждой организации
- б) инструкции Центробанка РФ
- в) методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

4. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

- а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации
- б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации
- в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

5. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а) управление стандартизацией
- б) управление нормированием
- в) нормативное обеспечение управления персоналом
- г)- управление работой персоналом

6. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):

- а) линейного руководства
- б)- управления транспортным обслуживанием производства
- в) правового обеспечения
- г) информационного обеспечения

- д) делопроизводственного обеспечения
- е) управления ресурсами
- ж) хозяйственного обеспечения.

7. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а) функциональные подразделения
- б) функциональные подразделения и их руководителей
- в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей
- г) общее руководство организацией.

8. Оценка эффективности управления персоналом конкретизируется по таким параметрам, как (указать лишнее):

- а) достижение определенного результата деятельности организации
- б) достижение целей управления при минимуме затрат
- в) эффективность процесса управления, форм и методов работы с персоналом
- г) преобладание предпринимательской культуры в организации.

9. Показателями оценки эффективности адаптации персонала являются:

- а) доля работников, прошедших испытательный срок
- б) стоимость привлечения одного нового работника
- в) количество дней на закрытие вакансии
- г) коэффициент текучести персонала

10. Для оценки эффекта воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции необходимо знать:

- а) количество обученных работников, стоимостную оценку различий в результативности труда лучших и средних работников, коэффициент прироста результативности в результате обучения, затраты на обучение одного работника, продолжительность программы
- б) количество обученных работников, прошедших полный курс обучения, и не окончивших обучение; коэффициент прироста результативности в результате обучения; продолжительность программы
- в) долю обученных работников в общей численности персонала, коэффициент текучести среди обученных работников, стоимостную оценку различий в результативности труда лучших и средних работников, минимальные затраты на обучение одного работника.
- г) нет верного ответа

6. Выполнение контрольной работы по вопросам темы 3.

Тема 1 Инновации и инновационная деятельность. Кадровые инновации.

Практические занятия 1-6

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам

темы:

1. Что представляет собой инновация? Каковы признаки инновации?
2. Приведите несколько определений инновации. В чем причины различных трактовок понятия? Какое определение, на Ваш взгляд, наиболее точно отражает суть инновации?
3. Приведите известные Вам классификации инноваций.
4. Что представляет собой кадровая инновация? Приведите примеры кадровых инноваций.
5. Назовите источники инновационных идей. Какие источники информации используются для поиска идеи кадровых инноваций?
6. Что представляет собой инновационная деятельность? Какие сферы деятельности являются наиболее инновационными?
7. Какое значение имеет инновационная деятельность в современных условиях? Обоснуйте свою точку зрения.
8. Из каких этапов состоит инновационный процесс?
9. Какие этапы можно выделить в инновационном процессе кадровой работы? Изобразите их графически.
10. Каковы тенденции в изменении длительности жизненного цикла инновации? Чем они вызваны?
11. Назовите факторы, способствующие и препятствующие инновационной деятельности в организации.
12. Назовите основные условия и факторы, препятствующие внедрению кадровых инноваций в организации.
13. Перечислите основные типы организационных структур управления инновациями.
14. Какие организационные формы генерации идей вы знаете?
15. Какие субъекты участвуют в инновационном процессе?
16. Охарактеризуйте сегменты потребителей кадровых инноваций в зависимости от индивидуальной предрасположенности к восприятию новшеств (по Э. Роджерсу).
17. Какое влияние оказывает инновационная стратегия на функции службы управления персоналом?
18. Какова роль HR-маркетинга в формировании позитивного образа компании: нетрадиционный инструментарий.
19. Кто такой инновационный менеджер? Каковы его функции в организации? Может ли менеджер по персоналу выполнять функции инновационного менеджера?
20. Что представляет собой инновационный потенциал организации? Инновационный потенциал работника?
21. Как оценить инновационный потенциал персонала?
22. Расскажите о способах стимулирования персонала к инновационной деятельности в организации.
23. Какие методы организации инновационной деятельности на предприятии Вы знаете?

2. Выполнение практических заданий.

Примерные практические задания.

Задание 1. Профессор Кристофер Рид и его коллеги с химической кафедры университета Калифорнии создали самую мощную в мире кислоту, которая по мере в миллион раз мощнее концентрированной серной кислоты. Состав, названный карборановой кислотой, является первой «суперкислотой», которую можно хранить в пробирке, тогда как предыдущий рекордсмен разъедал стекло. Она более чем в 100 трлн. Раз кислее, чем

обычная вода. В качестве практического применения «суперкислота» могла бы использоваться для близкого изучения прежде неуловимых химикалий или же для оказания помощи химической промышленности в более эффективном управлении реакциями.

Относится ли данное открытие к инновации и если да, то почему?

Задание 2.

2.1 Финны готовятся к тому, что основным источником энергии для их экономики станет биотопливо. Это произойдет лет через 20, когда нефть и газ значительно подорожают. В Финляндии построен самый большой в мире завод по переработке биомассы и выработке энергии из биоотходов – AlholmensKraft. Производство работает на отходах деревообрабатывающей отрасли, которые собираются и упаковываются машинами Timberjack. Мощность завода – 1,3 ТВт/ч электроэнергии и 0,6 ТВт/ч тепловой энергии. Финские ученые полагают, что будущее энергетики – это производство энергии из более широкого спектра биологических отходов, а также из этанола, получаемого как естественным путем, так и искусственным. В Финляндии уже запускаются проекты по производству биотоплива. Так, ведущие финские компании FortumOil и Gas объявили о подготовке по производству дизельного топлива на основе растительного и животных жиров путем обработки их водородом.

Составьте классификационное описание данной инновации.

2.2 Небольшая емкость аккумуляторов традиционно считается слабым местом электрокаров. Ограничения в размерах, мощности и весе, а также растущая цена лития, необходимого для изготовления батарей, — главные причины задержки роста мирового электромобильного автопарка. Южнокорейский исследовательский институт KAIST нашел способ обойти эти недостатки и превратил в генератор энергии дорожное полотно.

На дороги южнокорейского города Гумми вышли первые рейсовые автобусы на электрической тяге, которые не зависят от автономных станций подзарядки. Энергию они получают беспроводным путем прямо от дороги, по которой едут. Система OLEV (Online Electric Vehicle) впервые была представлена корейцами несколько лет назад, но практическую реализацию обрела только сейчас. Принцип ее действия основан на электромагнитной индукции. На глубине 17 сантиметров под асфальтом проложены электрические кабели формирующие магнитное поле. На днище автобуса закреплено устройство, способное преобразовать поле в электрический заряд и накапливать его в аккумуляторе. Тестовая система общего транспорта пока насчитывает 12 км электрифицированной дороги и два автобуса. К 2018 году их, по словам представителей KAIST, работающих совместно с городскими властями, будет более десятка.

Интересно, что для работы такой схемы не требуется перекаладывать все дорожное полотно. Чтобы автобус мог подпитываться энергией и продолжать движение в обычном режиме за счет аккумулятора, нужно создать всего лишь несколько участков генерации энергии на дороге — от 5 до 15% общей продолжительности трассы. По тем же дорогам могут ездить и обычные автомобили: магнитное поле будет активироваться только тогда, когда это необходимо. Пока что OLEV-технология довольно дорога: каждый автобус обходится более чем в \$600 тыс. Университет Юты в США работает над снижением ее себестоимости и повышением эффективности: потери энергии при использовании сейчас составляют около 15%. Альтернативную схему используют в Италии и Нидерландах: подзарядка автобусов с помощью специальных компактных станций там производится в перерывах между рейсами.

Изучив представленные материалы, ответьте на следующие ВОПРОСЫ:

1. Назовите источники инновационных идей в каждом из описанных вариантов? Постарайтесь провести их классификацию.
2. В каких из рассмотренных вариантов разработки можно считать инновациями и почему (ответ обоснуйте).

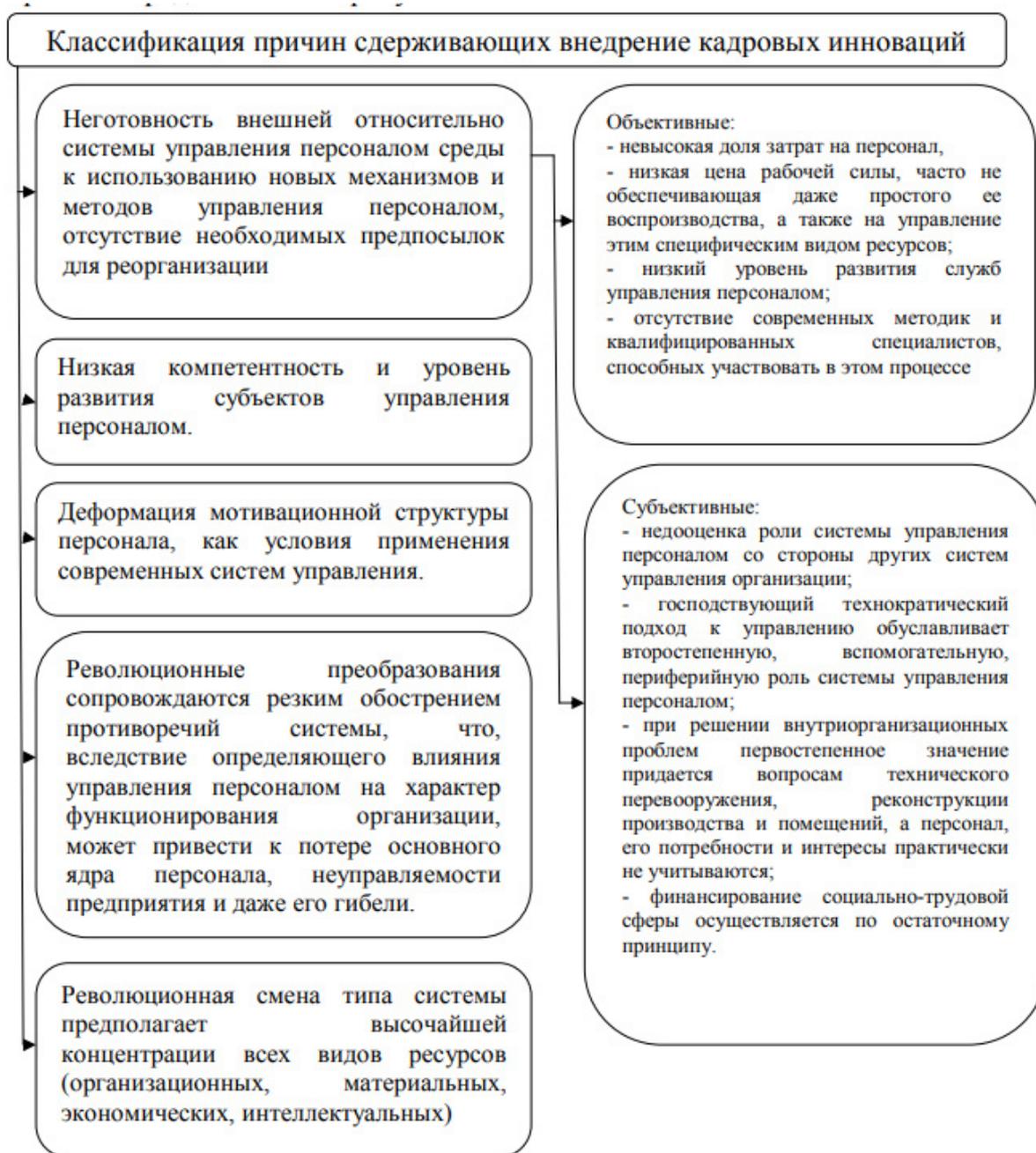
3. Определите этап инновационного процесса для разработок каждого из вариантов (ответ обоснуйте).
4. Проведите классификацию рассмотренных инноваций в зависимости от известных вам признаков.
5. Каковы дальнейшие перспективы распространения и внедрения по каждому из описанных вариантов?
6. На ваш взгляд, какое значение (для общества, отрасли, страны) имеет каждая из представленных инновационных идей? Составьте рейтинг инноваций известным вам методом ранжирования.

Задание 3.

«... каждые 9 из 10 фирм в качестве отправной точки своих дизайнерских разработок используют товары конкурентов. Половине фирм эти товары служат в качестве источников идей. Чуть меньше половины фирм (46%) заявили, что приспособливают для себя товары конкурентов или пытаются усовершенствовать их, 6% фирм признали, что просто копируют эти товары»

К какой группе инноваций относятся разработки 90% фирм? Ответ обоснуйте.

Задание 4. Проанализируйте причины, сдерживающие внедрение кадровых инноваций в организациях. Предложите меры по их устранению.



3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению конкретных ситуаций.

Ситуация 1. Описание ситуации.

Термином «аутстаффинг» (outstaffing) обозначается услуга в области кадрового менеджмента по выводу персонала за штат компании-заказчика и оформлению его в штат компании-провайдера. При этом провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, ведение кадрового делопроизводства и бухгалтерии, выплаты заработной платы, налогов, социальное и медицинское страхование, оформление отпусков, командировок, премий и т. д. Выведенные за штат сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет компания-провайдер. Концепция данной услуги выросла из идей лизинга персонала, с помощью аутстаффинга можно одновременно сохранить персонал и снизить расходы на его содержание. В настоящее время доля аутстаффинга на российском рынке кадровых услуг составляет 20 %, превысив аутсорсинг (15 %) и

кадровый лизинг (15 %) и составляя прямую конкуренцию услугам прямого поиска персонала, доля которого составляет тоже 20 %.

Необходимо отметить общие для всех очевидные преимущества применения аутстаффинга:

- снижение числа сотрудников в штатном расписании позволяет уменьшить прямые расходы предприятия;
- приобретение дополнительного времени для освоения и применения службой персонала новейших методик обучения и управления персоналом;
- значительное уменьшение юридических сложностей, связанных с риском по выплате компенсаций в случае увольнения сотрудников;
- снижение административной и финансовой нагрузки при сохранении непосредственного руководства сотрудниками;
- возможность увеличения заработных плат сотрудников и / или добавление льгот за счет оптимизации управления;
- возможность проверки всех новых сотрудников на профессиональное и корпоративное соответствие.

Задание: 1. Является ли аутстаффинг инновационной технологией? Свой ответ обоснуйте. 2. Каковы перспективы применения аутстаффинга в России?

Ситуация 2.

Каждая организация, которая хочет выжить в условиях жесткой конкуренции, должна постоянно искать пути усовершенствования своей деятельности. В такой ситуации следует уделять внимание рациональному использованию всех видов ресурсов, находящихся в распоряжении компании. Одним из важнейших ресурсов является персонал организации. Постоянное развитие персонала, поиск новых подходов к управлению им являются необходимыми атрибутами успешного функционирования организации. Кадровые нововведения – деятельность по внедрению новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования организации и развитие социально-экономических структур организации и ее подразделений. В настоящее время немаловажен инновационный подход к персоналу, стремление видеть в каждом сотруднике индивидуальность, что дает толчок таким направлениям в работе менеджеров по персоналу, как разработка эффективной системы аттестации персонала, системы мотивации работников, управление деловой карьерой сотрудника и др., но главное заключается в создании особой инновационной атмосферы в компании.

Существует несколько направлений внедрения инноваций в кадровую работу.

Во-первых, это развитие персонала, управление деловой карьерой. Обучение персонала должно рассматриваться как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение целей компании. Цикл обучения начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении несоответствия между требуемым уровнем квалификации сотрудников и их реальной компетентностью. На основании потребностей формируется бюджет обучения сотрудников. Также необходимым является формирование критериев оценки эффективности проводимого обучения.

Во-вторых, важную роль играет построение систем традиционной и нетрадиционной компенсации, которое определяется стратегией развития компании, состоянием внешней среды, организационной культурой. Характер и величина вознаграждения, получаемого сотрудником за свой труд, оказывают непосредственное влияние на способность организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал. Традиционным является метод определения величины заработной платы сотрудника как функции двух переменных – внутренней ценности занимаемого им рабочего места и внешней, рыночной ценности этого рабочего места. Нетрадиционная компенсация включает в себя плату за результаты и плату за знания. Методы платы за результаты устанавливают прямую зависимость между величиной вознаграждения и результатами

работы одного сотрудника, подразделения или организации в целом. Плата за знания ставит величину вознаграждения в зависимость от приобретенных сотрудником профессиональных знаний и навыков. Такой вид компенсации стимулирует процесс постоянного профессионального развития.

В-третьих, необходимым является формирование корпоративной культуры. Для создания и укрепления корпоративной культуры руководство должно работать по следующим направлениям: создание системы ценностей, разработка стратегии поведения руководителей, управление персоналом, управление конфликтами и др. Формирование корпоративной культуры – процесс сложный и многогранный. Слабая корпоративная культура может не только снизить инновационный дух работников, но и привести к серьезному падению темпов роста прибыли компании. Сильная корпоративная культура может действовать двойственно: она также может стать серьезным препятствием на пути всех изменений, которые пытаются проникнуть в компанию, что приведет к превращению компании в закрытую систему. С другой стороны, сильная корпоративная культура может стать главным оружием в борьбе с конкурентами.

В-четвертых, важно использовать компьютерные технологии в управлении персоналом. Такие программные продукты дают возможность компаниям вести учет персонала во всех его многочисленных аспектах, помогают выполнять все функции работы с кадрами: вести табельный учет, составлять штатное расписание, рассчитывать заработную плату и др. Таким образом, изменение экономических условий, в которых функционируют российские компании, повлекло за собой необходимость изменения стиля их деятельности. Это касается и всех внутренних процессов в компаниях.

Наряду с применением инновационных подходов в производстве, в сбыте, необходимо использовать такие концепции в отношении управления персоналом.

Задание: 1. Какие из перечисленных направлений кадровых инноваций Вы считаете наиболее значимыми для организации? Ответ обоснуйте. 2. С какими трудностями могут столкнуться менеджеры по персоналу при внедрении? 3. Каким образом рассчитать бюджет на внедрение кадровых инноваций по указанным направлениям? 4. Какие еще существуют направления кадровых инноваций?

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Проведение деловой игры «Генерация и отбор инновационных идей»

Цель игры – развитие навыков инновационного мышления, умений находить нестандартные идеи и решения в типовых ситуациях и обстоятельства.

Задание для деловой игры:

Предложить новшество для улучшения службы управления персоналом крупного предприятия (описание дается преподавателем). Обоснуйте целесообразность осуществления новшества:

Основные положения

Обоснование

Название новшества

Цель, которая должна быть достигнута

Краткое содержание предложения

Потребитель (для кого предназначено)

Суть новизны предложения

Предполагаемый исполнитель

Порядок реализации проекта

Необходимые ресурсы

Предполагаемая эффективность предложения
(качественная или количественная)

Технология проведения деловой игры

Студенты объединяются в команды, каждая из которых является исследовательской группой, которая разрабатывает инновационную идею.

Деловая игра включает в себя несколько этапов, на каждом из которых участники выполняют задания, моделирующие основные процессы и процедуры творческой деятельности:

1. Поиск и генерирование новых оригинальных бизнес идей, запрещена всякая критика, поощряются любые даже дикие, неосуществимые и фантастические идеи. Правила: идей должно быть как можно больше, выступающему быть откровенным, конкретным уважительным, критика в любом виде запрещена, обосновывать идеи не нужно, всячески приветствуется развитие идей партнеров, каждая идея фиксируется.

2. Усовершенствование (оптимизация) ранее созданных объектов, идей.

3. Выбор и оценка нестандартных идей (в процессе группового принятия решения). Эксперты критически оценивают результаты штурма, пытаясь отобрать рациональные идеи. Правила: найти рациональное зерно в каждой идее, определить, кому и для чего это нужно, определить, что произойдет, если ничего не менять.

4. Защита и обоснование сделанного выбора. Каждая команда докладывает свой вариант бизнес-идеи. Участники других команд выступают в качестве оппонентов, они задают вопросы, выступают с критическими замечаниями или в поддержку представленного проекта.

5. Принятие решения о внедрении и др.

В зависимости от количества участников и согласованной длительности игры, могут быть скорректированы отдельные игровые модули, большее внимание уделено развитию творческого (креативного) мышления, процессу оценки и защиты нестандартных идей и др.

6. Выполнение контрольной работы по вопросам темы 1.

Тема 2. Управление проектами.

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

1. Что представляет собой проект? Поясните, в чем заключаются отличия между проектом и программой?

2. Чем проектная деятельность отличается от производственной?

3. Что включает в себя управление проектами? Каковы особенности проектного управления? В чем заключаются сходства и различия традиционного менеджмента и управления проектами?

4. Назовите основные классификационные признаки проектов.

Чем отличаются между собой типы проектов по уровням

6. Какова структура проекта?

7. Назовите обеспечивающие элементы проекта.

8. Что такое жизненный цикл проекта? Распределите процессы управления проектами по этапам его жизненного цикла.

9. Перечислите участников проекта.

10. Что такое проектная группа? Перечислите ее отличительные характеристики. Какова роль менеджера проекта?

11. Приведите примеры известных вам корпоративных программ.

По каким признакам можно оценить полезность проекта для организации?

12. Какие организационные, аналитические и графические инструменты применяются для построения процессной модели проектного менеджмента?

13. Каково назначение экспертизы различных видов для проектов?

14. В чем различие экспертиз для проектов и программ?
15. Как определяются основные вехи проекта?
16. Как в планировании проектов используется принцип иерархии?
17. Для чего необходима структура разбиения работ?
18. Зачем необходима структурная схема организации проекта?
19. Что показывает матрица ответственности проекта?
20. В чем заключается основной смысл сетевого планирования?
21. Что представляет собой сетевой график проекта? Какие разновидности сетевых графиков вы знаете?
22. Перечислите основные методы определения зависимостей между работами.
23. Что определяет критический путь проекта?
24. На какие работы прежде всего необходимо обратить внимание с целью сокращения сроков реализации проекта?
25. Как использование резервов времени может привести к сокращению сроков реализации проекта?
26. Каково назначение диаграммы Ганта?
27. Какие элементы учитываются при определении стоимости проекта?
28. С помощью каких документов осуществляется управление стоимостью проекта?
29. Перечислите основные этапы техники оценки затрат проекта.
30. Для чего необходим контроль стоимости проекта?
31. Какие методы контроля стоимости проекта вы знаете?
32. Какие функции выполняет контроль стоимости проекта?
33. На каких базовых показателях основывается контроль стоимости проекта?
34. В чем преимущества и недостатки традиционного метода контроля стоимости проекта?
35. Какие показатели используются при традиционном методе контроля стоимости?
36. В чем особенности метода освоенного объема? В чем его преимущества перед традиционным методом контроля стоимости?
37. Что такое освоенный объем?
38. Как рассчитывается отклонение по затратам? Как рассчитывается отклонение по расписанию?
39. Для чего необходимо прогнозирование затрат? Как рассчитывается оценка конечной стоимости проекта?
40. Каковы основные принципы оценки эффективности проекта?
41. Какая исходная информация необходима для анализа эффективности проекта?
42. Какие цены могут закладываться в исходные данные оценки эффективности проекта?
43. Какие показатели входят в расчет денежного потока от инвестиционной деятельности? Какие показатели входят в денежный поток от операционной деятельности? Какие показатели входят в денежный поток от финансовой деятельности?
44. Что такое ликвидационная стоимость и как она рассчитывается?
45. Для чего необходимо дисконтирование денежных потоков проекта?
46. Что означает ставка дисконтирования, при которой чистый дисконтированный денежный доход равен нулю?
47. Каковы основные показатели и критерии эффективности проектов?
48. В чем смысл расчета уровня безубыточности проекта?
49. Какие виды бюджетов разрабатываются на разных стадиях жизненного цикла проекта?
50. В каком виде может быть представлен бюджет затрат проекта?

2. Выполнение практических заданий.

Примерные практические задания

Задание 1. К какому виду проектов вы бы отнесли:

- 1) проект перестройки системы высшего образования в России;
- 2) запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе;
- 3) проект строительства пирамид в Древнем

Египте; 4) постройку дачного дома. Ответ: 1) система, мегапроект, комплексно сложный, отечественный (государственный), образовательный, необходимость структурно-функциональных преобразований; 2) программа, мега проект, комплексно сложный, бездефектный, инновационный, инвестиционный, открывшиеся возможности; 3) система, мегапроект, комплексно сложный, стандартный, отечественный (государственный); 4) проект, малый, простой, краткосрочный, стандартный, инвестиционный.

Задание 2. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему?

Задание 3.

3.1. Вы являетесь руководителем производственного предприятия. Текущая ситуация на рынке складывается благоприятно. Прогнозы свидетельствуют о перспективах увеличения спроса на продукцию предприятия. В связи с этим вами было принято решение о расширении производственных мощностей путем строительства дополнительного цеха. Определите основные этапы реализации данного проекта с момента принятия решения и до момента сдачи цеха в эксплуатацию.

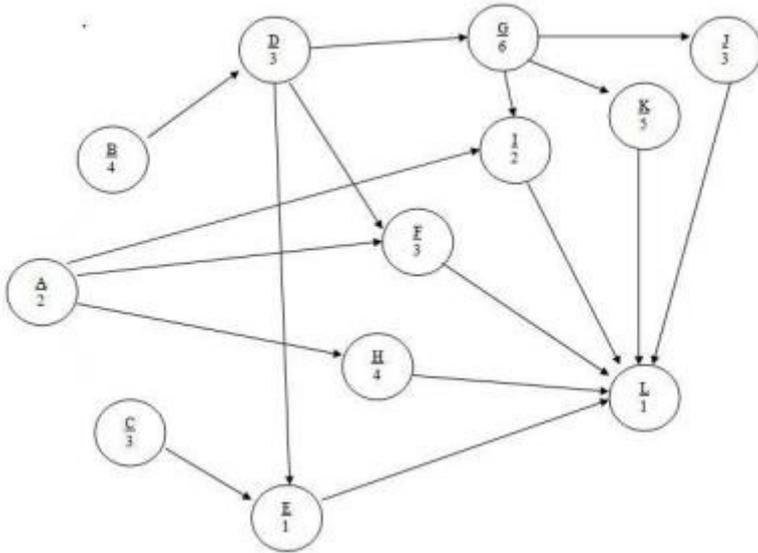
3.2. В процессе реализации проекта строительства жилого дома были проведены следующие работы: покупка земельного участка, получение разрешения на строительство, проектирование дома, земляные работы, возведение фундамента, возведение стен и перекрытий, кровля крыши, наружная отделка дома, подведение коммуникаций, ввод дома в эксплуатацию и получение правоустанавливающих документов. Все ли этапы реализации проекта учтены? Какие этапы оказались пропущены? Распределите работы по фазам жизненного цикла проекта.

Задание 4. Рассмотрите конкретный пример реализации какого-либо проекта. Выявите наличие признаков проекта. Определите подсистемы управления данного проекта. Какие функциональные области задействованы в ходе реализации проекта? На каком этапе на данный момент находится жизненный цикл данного проекта? Определите потенциальную полезность этого проекта для реализующей его организации.

Задание 5. Определите, какие виды деятельности из списка относятся к проектам, а какие – нет. В этом списке некоторые виды деятельности могут быть при определенных условиях оценены как проекты: 1) создание нового продукта; 2) реорганизация структуры фирмы; 3) разработка нового транспортного средства; 4) строительство склада; 5) проведение выборной компании партии; 6) внедрение системы автоматического учета на складе; 7) переезд в новый офис; 8) организация празднования юбилея шефа. Каковы эти условия? 7. Подумайте, что вы считаете наибольшими достижениями человечества за последние десять лет. Посмотрите на эти достижения с точки зрения понятия «проект». Какие из них являются результатом успешного осуществления проекта?

Задание 6.

По представленной диаграмме рассчитаете критический путь проекта.



Задание 7. Проект содержит следующие данные

Работы	Длительность, дни	Предшествующие работы
A	20	Контрольная точка (Начало проекта)
B	20	
C	10	
D	15	A
E	10	B,C
F	14	B,C
G	4	B,C
H	11	C
I	18	G, H
J	8	D,E
Контрольная точка (окончание проекта)		J,I

1. Постройте сетевую диаграмму, исходя из данной информации по проекту.
2. Рассчитайте длительность критического пути проекта.
3. Определите запасы времени по работам.

Задание 8. Проект содержит следующие работы:

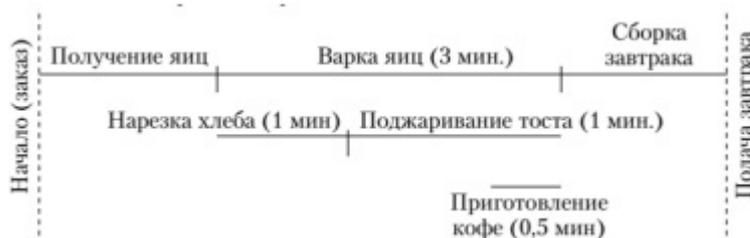
Работы	Длительность, дни			Предшествующие работы Контрольная точка (Начало проекта)
	$T_{\text{несс}}$	$T_{\text{нп}}$	$T_{\text{опт}}$	
A	2	4	7	Контрольная точка (Начало проекта)
B	6	7	8	
C	7	10	18	A
D	4	6	11	B
E	2	4	6	C
F	2	3	5	D, E
Контрольная точка (Окончание проекта)				F

1. Рассчитайте ожидаемую длительность работ $T_{\text{ож}}$ по формуле:

$$T_{\text{ож}} = \frac{T_{\text{опт}} + 4 \times T_{\text{нп}} + T_{\text{несс}}}{6}$$

2. Нарисуйте сетевой график.
3. Рассчитайте запасы времени по работам.
4. Рассчитайте длительность критического пути проекта.
9. Небольшое кафе специализируется на предоставлении горячих завтраков. Завтрак состоит из яйца всмятку, поджаренного хлеба (тоста) и чашки кофе. Официант, который готовит завтрак, должен так распределить свои усилия, чтобы подать все компоненты завтрака в горячем виде. На рисунке отмечены начала и окончания отдельных процессов,

подобранные таким образом, чтобы все они заканчивались одновременно (условие подачи завтрака горячим). Постройте сетевую диаграмму проекта, а также рассчитайте критический путь приготовления завтрака в кафе.



Задание 9. Допустим, бюджет проекта составляет 120 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 35 денежных единиц (план затрат на определенную дату), а фактически было израсходовано 42 денежных единицы. При этом на выполнение работ нужно было израсходовать 30 денежных единиц (план стоимости выполненных работ). Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема.

Задание 10. Рассчитайте потребность проекта в финансировании, если имеется следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

Потоки	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год
Операционная деятельность	200	300	700	900
Инвестиционная деятельность	800	100	0	0
Финансовая деятельность	650	150	550	450

Задание 11. В инвестиционный проект предлагается вложить 1600 у.е. Обещанный среднегодовой доход составляет 400 у.е. Ожидается, что ставка доходности (дисконтирования) не будет меняться и будет составлять 10% годовых. Найти абсолютный и дисконтированный срок окупаемости.

Задание 12. Сумма первоначальных инвестиций в инвестиционный проект составила 500 тыс. руб., ожидаемые ежегодные поступления денежных средств от реализации проекта распределились по годам следующим образом: 1-й год – 150 тыс. руб., 2-й год – 150 тыс. руб., 3-й год – 240 тыс. руб. Определить срок окупаемости проекта с точностью до месяца

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек).

Примеры заданий и ситуаций.

Задание 1. «Построение организационной структуры проекта».

Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного домашнего интеллектуального пылесоса, обладающего определенными в техническом задании рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 10 ч, розничной ценой не выше 10 тыс. рублей. В таблице представлены пакеты работ проекта и их исполнители

Основные рабочие пакеты проекта	Исполнители – организационные структуры компании
1	2
Определение специфики и характеристик пылесоса	Маркетинговый отдел, отдел исследований и разработок
Разработка прототипа, проведение первоначальных тестов	Отдел исследований и разработок, служба качества
Доведение разработки до производства	Конструкторское бюро, производственный отдел, маркетинговый отдел
Наладка производства	Конструкторское бюро, производственный отдел
Производство малых партий, проверка качества и надежности	Производственный отдел, служба качества
Разработка программного обеспечения для дальнейшей эксплуатации пылесоса	Подразделение разработки программного продукта
Тестирование программного обеспечения	Служба качества
Подготовка полной документации, пособий по ремонту и пользованию	Секция технической документации, Подразделение разработки программного продукта, конструкторское бюро, производственный отдел
Постановка соответствующего сервиса с инструкциями и запасными частями	Отдел сервиса, маркетинговый отдел
Подготовка программы маркетинга	Отдел маркетинга

Данные пакеты распадаются на четыре основные категории: 1) разработка, создание и тестирование пылесоса; 2) подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы; 3) постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части; 4) разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

На основе анализа категорий проект нуждается в следующих элементах организационной структуры: 1) группа по разработке пылесоса и программного обеспечения; 2) группа по тестированию программного обеспечения; 3) группа по налаживанию производственной системы для выпуска пылесосов; 4) группа по разработке программы маркетинга; 5) группа по подготовке всех документов и инструкций; 6) группа по управлению всеми вышеперечисленными группами.

Составьте структурную схему организации проекта и обоснуйте ее.

Задание 2. Проработать идею какого-либо проекта по следующим параметрам:

- Определить цель проекта.
- Описать: удовлетворяемые в ходе реализации проекта потребности; ограничения реализации проекта; ресурсы, необходимые для реализации проекта.
- Определить тип реализуемого проекта и обосновать свой выбор.
- Заполнить таблицу видов работ по этапам реализации проекта с указанием необходимых ресурсов и их объема согласно выбранному варианту.

Этапы и виды работ проекта

Этап/ вид работы	Срок выполнения, раб. дн.	Вид необходимых ресурсов	Количество необходимых ресурсов, ед. изм.
1.1			
1.2			
....			
2.1			

Задание 3. Для перечисленных ниже проектов:

1. Разработайте оптимальный жизненный цикл, охарактеризуйте его основные стадии.
2. Определите область применения проекта, наметьте решение основных задач.
3. Сформулируйте миссию и цели проекта. Постройте дерево целей.
4. Определите возможных участников проекта, перечислите их интересы.
5. Перечислите внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на проект.

Проекты:

- «Чистый город» (город без беспризорных животных);
- Организация санаторно-курортных зон в Приморском крае;
- Организация реабилитационного центра для больных алкоголизмом и наркоманией;
- Постройка загородного дома;
- Организация инновационного производства (производство косметической продукции на базе ООО «Металлист», специализирующегося на выпуске металлочерепицы);
- Открытие сети магазинов изотерической продукции;
- Реконструкция Краевого драматического театра.

Ситуация 1. «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам»

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (TCGP) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации – в частности, Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов.

Вопросы для анализа:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Ситуация 2. «Создание и выпуск новой продукции»

Известная фирма, специализирующаяся на производстве современных электронных бытовых приборов, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения. Отрывок из протокола этого совещания

представлен ниже:

Руководитель Отдела разработок: «Основное преимущество, которое можно использовать нам перед конкурентами, состоит в высоком уровне наших технологий. Мы должны создать шедевр технологического искусства, последнее слово техники».

Вице-президент по производству: «Боюсь, что такое чудо техники будет просто не рентабельно с точки зрения производства. Можно разработать и создать великолепный опытный образец, для производства которого потребуется полностью переоборудовать наши производственные линии, закупить дорогостоящие материалы. Мое мнение, что эпоха средневековых мастеров, создателей уникальных образцов техники и искусства, далеко в прошлом. Больше прагматизма, господа».

Вице-президент по маркетингу: «Мы должны создавать продукцию с прицелом на конкретного потребителя. Только он может точно сказать, что ему нужно, а что не нужно. Наш потребитель вряд ли будет в основной массе своей способен оценить высокий уровень технологического мастерства наших изобретателей, если продукция не будет

удовлетворять его конкретные требования. Потребителю также безразлично, с помощью каких производственных линий мы сможем произвести то, что ему нужно. Рынок будет последним судьей наших решений, так уж лучше сразу приготовиться к его текущим настроениям».

Вопросы для анализа:

1. В чем суть противоречия между различными участниками проекта создания и выпуска новой продукции?
2. Чья точка зрения, по-вашему, является приоритетно приемлемой и почему?
3. Каким образом можно устранить назревающий конфликт между участниками проекта?
4. Кого из участников совещания вы бы назначили на должность Руководителя проекта? Почему?

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение контрольной работы по вопросам темы 2.

Тема 3. Инновационные проекты в управлении персоналом.

1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

1. Что представляет собой инновационный проект?
2. Приведите примеры инновационных проектов и программ в кадровой сфере.
3. Какие кадровые технологии можно считать инновационными? Приведите примеры.
4. Что может являться ограничением при реализации инновационного проекта? Приведите примеры.
5. Каково программное обеспечение инновационных проектов?
6. Сформулируйте основные отличия управления «жесткими» и «мягкими» проектами. Какие факторы – «мягкие» или «жесткие» – преобладают в инновационных проектах?
7. Почему концепция Agile Project Management (APM) способствует реализации проектов с преобладанием «мягких» факторов?
8. В чем отличие фаз АРМ от классического жизненного цикла проекта?
9. Объясните, почему в методе критической цепи менеджер проекта формирует «буфер» в конце проекта, а не ограничивается использованием резервов внутри проекта?
10. Почему при выработке новых идей рекомендуется использовать игровые методы?
11. В чем отличие метода «мозговой атаки» от «мозговой атаки наоборот»? Приведите примеры.
12. Каких условий требует проведение мозгового штурма? Почему?
13. Перечислите факторы возникновения риска в проектах кадровых инноваций.
14. Что представляет собой инновационный потенциал персонала, и каким образом он измеряется? Можно ли повысить инновационный потенциал персонала? Как это сделать?
15. Что представляет собой социальная эффективность кадровых инноваций? Какие методы позволяют оценить социальную эффективность?
16. Может ли оценка удовлетворенности трудом служить критерием социальной эффективности персонала? Перечислите основные методики оценки удовлетворенности трудом.
17. Какие показатели используются для экономической оценки эффективности кадровых инноваций?
18. Как формируется экономический эффект от кадровых мероприятий?
19. Какие методы оценки HR-продукта как нематериального актива организации вы знаете?
20. В чем сущность однофакторных моделей оценки экономической эффективности инновационных проектов и программ? Какие критерии в них используются?

21. Что предполагает дисконтирование? Существуют ли проекты, где дисконтирование не требуется? Поясните.
22. Каковы особенности и ограничения в применении сравнительной оценки эффективности инновационных проектов?
23. Какие критерии, помимо финансово-экономических, используются в многофакторных моделях оценки экономической эффективности инновационных проектов и программ? Почему они зачастую слабоформализуемы?
24. Какие риски наиболее характерны для инновационных проектов и программ и почему? Приведите примеры.
25. В управлении рисками обязательно ли уход от риска предполагает отказ от рискованных проектов?
26. Что подразумевается под кадровым риском? Какие риски относят к рискам персонала?
27. Какие риски относят к рискам системы управления персоналом?
28. Охарактеризуйте методы оценки рисков. С какой целью составляет карта рисков?
29. Что такое бюджетирование проекта?
30. Какие инновационные кадровые технологии используются для поиска, отбора и подбора персонала?
31. Какие инновационные технологии нашли применение в программах адаптации персонала?
32. Какие инновационные кадровые технологии используются в мотивации и стимулировании персонала?
33. Какие инновационные технологии нашли применение в обучении и развитии персонала?
34. Какие стратегии применяются для преодоления сопротивления кадровым инновациям?

2. Выполнение практических заданий.

Примеры практических заданий.

Задание 1. Вы руководитель службы управления персоналом крупной компании. Вы считаете, что в системе управления персоналом нужны перемены, необходимо внедрять новые технологии работы в существующие HR-процессы, начинать работать в новых для компании HR-направлениях, например, внедрить в работу службы управления персоналом инструменты кадровой аналитики. Руководитель просит у Вас проект внедрения кадровых новшеств. А также он не совсем уверен, что сотрудники обладают достаточным пониманием необходимости изменений.

Задание: 1. Определить документы, регламентирующий порядок инновационной деятельности в организации. 2. Разработать методику оценки инновационного потенциала работников. 3. Определите ресурсы, необходимые для реализации проекта. 4. Определите риски проекта.

Задание 2. Рассчитать эффект от внедрения программы благополучия сотрудников, если известно, что стоимость подбора одного сотрудника составляет 6000 руб, текучесть персонала (в чел) – 15 человек в год, годовой ФОТ на новых сотрудников 5400000 руб, косвенные затраты из-за текучести в год (часть зарплаты рекрутеров) – 20000 руб, сумма ущерба в год (недополученная прибыль, убытки от брака и т.д.) – 150000, стоимость программы благополучия на год – 500 000 руб.

Задача 3. На реализацию инновации влияют всего два фактора: квалификация персонала и точность работы оборудования. Ошибки персонала совершаются в среднем 3 на каждые 100 операций, при этом средний ущерб составляет 15 тыс. руб. Сбои работы оборудования в среднем происходят 12 раз на каждые 1000 часов работы, что обходится в среднем в 25 тыс. руб. Определите общую степень риска и величину средних потерь.

Задача 4. Инновационный проект реализуется в три этапа. Вероятность прекращения проекта на 1-м этапе – 0,5, на 2-м – 0,3, на 3-м – 0,1. Потери на 1-м этапе составят 200 тыс. руб., на 2-м – 400 тыс. руб., на 3-м – 300 тыс. руб. Какова степень риска и мера риска всего проекта?

Задача 5. Постройте «дерево решений» для следующей ситуации. Консультант рекомендует руководству осуществить управленческую инновацию, и внедрить систему управленческого учета (СУУ). При этом возможно «встраивание» СУУ в существующую систему бухгалтерского учета или автономное ее функционирование. Интегрированная система является доступной широкому кругу пользователей, что создает возможность «утечки» коммерческой информации и осложнения положения на рынке. Дополнительная сложность внедрения интегрированных СУУ – недостаточно высокая квалификация бухгалтеров, что увеличивает возможность принятия неэффективных решений. В то же время автономная СУУ порождает дублирование информации и информационных потоков и обеспечивает рост ошибок из-за неоперативности и неточности информации при принятии решений. Внедрение СУУ может сопровождаться саботажем на рабочих местах: как в форме активного противодействия (умышленное выведение оборудования из строя), так и в форме недостаточной подготовленности персонала и неумения работать в СУУ. Без внедрения СУУ компания может утратить конкурентные преимущества и уйти с рынка.

3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и решению ситуаций.

Примерные ситуации.

Ситуация 1. Олег Назаров - директор филиала крупного российского коммерческого банка. Филиал был образован на базе местного коммерческого банка. Один из приоритетов Олега - создание системы управления персоналом. Банк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Олег пытался, в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей.

Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают 50 сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 35% от оклада.

Вопросы для обсуждения:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Предложите проект по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Кто будет выступать участника проекта?
5. Какие ресурсы потребуются для реализации проекта?
5. Какими должны быть роль и позиция самого Олега Назарова? Какие шаги он должен предпринять лично?

Ситуация 2. ООО «Международный аэропорт Самара» один из крупнейших аэропортов страны. После кризиса 1998 г. руководство приняло решение: с целью сохранения бизнеса создать на базе самарского аэропорта структуру, охватывающую большое количество направлений деятельности, холдинг.

Были выделены 15 дивизионов: транспорт, безопасность, обслуживание клиентов, гостиничный бизнес, эксплуатация зданий и сооружений и т. д. и на их основе созданы предприятия, имеющие соответствующие направления деятельности. На момент кризиса на предприятии работали 2500 чел.

Реструктуризация предприятия потребовала проведения серьезных изменений во всех процессах управления. Количество рейсов после кризиса резко снизилось, а система безопасности полетов требовала поддержания прежней численности специалистов.

Изменения происходили на фоне финансовых потрясений, поэтому денежная мотивация сотрудников была затруднена. В частности, временно заморожена выплата премий, сокращены до минимума льготы. Изменения, проводимые хотя и поэтапно, но достаточно быстро, создавали у сотрудников, проработавших на предприятии пятнадцать-двадцать лет, ощущение нестабильности и хаоса.

Подразделения переподчинялись, передавались функции, изменялись названия должностей. Многие работники связывали ухудшение ситуации не с кризисом, а с началом реструктуризации, поэтому не одобряли действий руководства. В то же время формирование холдинга требовало достаточного количества перспективных, готовых к изменениям специалистов, знакомых со спецификой работы аэропорта.

Встали вопросы о том, где таких людей найти, как оценить их готовность к переменам, как подготовить к предстоящей работе и как мотивировать.

Целью одного из проектов, реализованного в компании ООО «Международный аэропорт Самара» в период преобразования ее в группу компаний «Авиация Самары», стало формирование кадрового резерва через развитие и обучение сотрудников.

К этому моменту на предприятии существовал сформированный кадровый резерв на выдвижение с обозначением конкретных должностей и собственной программой обучения. Резерв состоял из весьма успешных и заметных специалистов, однако после долгих раздумий было принято нестандартное решение: сделать ставку не на резерв, а на сотрудников, может быть, не самых успешных на тот момент, но внутренне готовых к изменениям.

Дело в том, что «резервисты» достигли к этому времени определенных успехов и были ориентированы на получение дивидендов в виде более высокой оплаты труда, определенного социального статуса и т.д.

Руководство компании и служба персонала понимали, что удовлетворить их потребности в данный период не представляется возможным. Интересы этих работников входили в противоречие с интересами предприятия. Администрация не могла предложить реальную должность в конкретные сроки, все должности необходимо было создавать заново в новой структуре и параллельно многому учиться.

Идея обучения неперспективных на первый взгляд работников поначалу энтузиазма у руководства не вызвала. Слишком много факторов не поддавались прогнозу. Например, никто не мог сказать, кого надо учить и чему. Тем не менее, компания сделала ставку на сотрудников, которые были на тот момент на одной стадии развития с предприятием. Предприятие нуждается в реорганизации, и сотрудник в это же время нуждается в изменениях.

Контрольные вопросы и задания:

1. Как отобрать из коллектива людей, готовых к изменениям?
2. Как мотивировать этих людей?
3. Чему учить и как?
4. Какую экономическую и социальную эффективность будет иметь проект?
5. С какими рисками может столкнуться организация при реализации проекта?

Ситуация 3. Руководство филиала АБ «Газпромбанка» г. Томска большое внимание уделяет использованию инновационного потенциала сотрудников (42 % списочной численности персонала филиала являются авторами и соавторами инноваций). Большинство инноваций направлено на совершенствование технологии предоставления банковских услуг клиентам (информирование и т.д.) и совершенствование организационных процессов, направленных на снижение операционных рисков, типизацию процедур, снижению трудоемкости выполнения операций и т.д.

Однако инновации направлены в основном на сопровождение текущей деятельности. Актуальна задача – стимулировать формирование развивающих инноваций, вплоть до полного отрицания сложившейся линейки продуктов, технологий и организации банковских процессов. Это требует оригинальных решений в области стимулирования инновационной деятельности персонала.

В филиале апробируются следующие механизмы стимулирования «стратегической» инновационной деятельности:

- формирование проблемных групп, разрабатывающих новые направления;
- ежемесячная оценка нововведений и учет этой оценки при премировании;
- ежегодное формирование сборника статей по совершенствованию банковских технологий;
- поощрение специалистов, занимающихся научной работой по подготовке диссертаций.

Контрольные вопросы

1. Прокомментируйте действие механизма стимулирования: «формирование проблемных групп, разрабатывающих новые направления». По каким критериям должны строиться такие группы?
2. Выполните ранжирование предложенных механизмов стимулирования по степени мотивационной эффективности.
3. Как бы вы выстроили систему премирования за инновационные предложения?

Ситуация 4. «Проект автоматизации документооборота» Крупная московская фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение Интернет-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика – консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы. На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов – создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т.е. используя повременную систему оплаты труда. После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два этапа, т.е. за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

Вопросы для анализа 1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью? 2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы? 3. Как вы оцениваете решение, принятое на совещание? 4. Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

Ситуация 5. Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия.

Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние. Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

Контрольные вопросы:

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?
2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.
3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?
4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?
5. Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

5. Выполнение контрольной работы по вопросам темы 3.

6. Проведение занятия в форме экскурсии на предприятие.

Назначение учебной экскурсии заключается в выявлении актуальности изучаемого материала, в обогащении знаний студентов и формировании понимания их практического применения.

Экскурсия дает более полное понимание особенностей работы кадровой службы с проектами и программами.

Проведение занятия в форме экскурсии предполагает этапы:

- 1) подготовка преподавателя и группы к экскурсии;
- 2) проведение экскурсии сотрудниками службы управления персоналом на предприятии;
- 3) послеэкскурсионная работа, закрепляющая экскурсионный материал.

Вопросы для обсуждения:

1. Применяемые в организации инновационные кадровые технологии.
2. Инициатор проектов и программ в области работы с персоналом.
3. Процесс разработки программы и проектов работы с персоналом.
4. Портфель проектов организации.
5. Нормативно-методическое обеспечение реализации проектов и программы работы с персоналом.
6. Оценка рисков инновационных проектов и программ.
7. Трудности в работе службы управления персоналом по внедрению инновационных кадровых технологий.

Номер темы для выполнения письменной работы определяется по таблице

Первая буква фамилии студента	№ темы реферата
А	1.
Б	2.
В	3.
Г	4.
Д	5.
Е, Е	6.
Ж	7.
З	8.
И	9.
К	10.
Л	11.
М	12.
Н	13.
О	14.
П	15.
Р	16.
С	17.
Т	18.
У	19.
Ф	20.
Х	21.
Ц	22.
Ч	23.
Ш, Щ	24.
Э, Ю	25.
Я	26.

Кейс (3 семестр)

Итальянский предприниматель планирует открыть сеть пиццерий в различных городах Российской Федерации. В следующем году должны быть открыты два ресторана в Москве. Приглашенная строительная компания должна завершить отделку зданий в феврале следующего года. Первые посетители должны попробовать итальянскую пищу в конце апреля.

В каждом ресторане предполагается обслужить до 100 посетителей одновременно, что по расчетам потребует (для одной пиццерии) 6 поваров, 6 помощников поваров, 15 официантов, 4 барменов, 10 вспомогательных рабочих. В компании также уже есть 5 сотрудников: директор по персоналу, коммерческий директор, два директора ресторанов, ассистент.

Задание:

1. Проанализируйте план, стратегию и структуру организации (ПК1, В1)
2. Определите реальные потребности в персонале на февраль и апрель (ПК1, У1, В2)
3. Какими поисковыми системами и информационными ресурсами Вы рекомендуете воспользоваться в данной ситуации? (ПК1, У2)
4. Сформулируйте требования к кандидатам (ПК1, У3)
5. Определите оптимальные источники привлечения кандидатов (ПК1, У2, В3)
6. Определите методы отбора кандидатов (ПК1, В4)
7. Сформируйте карту поиска кандидатов (ПК1, У4)

Кейс (4 семестр)

Исходные данные. На средней по размерам машиностроительной фирме имеется диспетчерская служба в заводоуправлении и цехах в составе 14 человек. Основная задача этой службы — составление краткосрочных планов производства продукции в ассортименте в соответствии с заказами на декаду, сутки, смену, час, учитывая поточный метод организации производства и возможность появления брака.

Состав службы и краткие характеристики персонала:

- начальник службы — Смирнов В.Ю., 60 лет, образование высшее, инженер-механик, руководит службой 14 лет. С работой справляется, пользуется уважением в коллективе. Имеет твердое решение уйти на пенсию по достижении возраста 65 лет;

- заместитель начальника диспетчерской службы — Кулемин П.Л., 44 года, образование высшее, инженер-экономист, в службе работает 11 лет, в том числе в должности зам. руководителя 5 лет. Свой участок работы знает хорошо, однако вспыльчив, не всегда находит общий язык с подчиненными;

- начальник плано-распределительного бюро (ПРБ) 1-го цеха Козлова Е.Н., 40 лет, техник-технолог, стаж работы по специальности 18 лет, в том числе на данном рабочем месте — 10 лет. Умеет составлять краткосрочные планы работы цеха исходя из заданий текущего и квартального плана производства завода. Опыта работы в условиях необходимости выполнения срочных заказов с учетом рыночной конъюнктуры и отсутствия стабильного текущего планирования не имеет;

- начальник ПРБ 2-го цеха Гаврилов Д.Д., 31 лет, высшее экономическое образование по специальности «Планирование производства», общий стаж работы и стаж работы по специальности 7 лет. С работой справляется, знает основы рыночной экономики и методы оперативного планирования в условиях неопределенности с заказами. Отношения в возглавляемом им коллективе хорошие;

- начальник ПРБ 3-го цеха Холодов Р.Ю., 26 лет, выпускник педагогического института, стаж работы и работы по специальности 2 года. В данной должности 0,5 года, осваивается с работой.

Остальные работники диспетчерской службы:

50% имеют высшее образование;

25% имеют среднее профессиональное образование

25% имеют начальное профессиональное образование

Опыта работы в условиях рыночной экономики и с помощью персональных ЭВМ не имеют.

Опыта руководящей работы не имеют. Повышения квалификации никто из работников службы за последние 5 лет не проходил.

Кроме того, в планово-распределительного бюро (ПРБ) 1-го цеха принято два новичка, выпускники технического вуза без опыта работы.

Для диспетчерской службы был приобретен пакет программных продуктов, использование которых позволяет ускорить процесс оперативного планирования. Срок внедрения программных продуктов — 0,5 года год.

Для повышения квалификации работников диспетчерской службы выделено 50 000 руб.

На период внедрения поставлены следующие задачи:

* упорядочить знания в области технологии производства, диспетчерских методов в условиях рыночной неопределенности, основ рыночной экономики, маркетинга;

* обучить персонал работе на персональных компьютерах и пользованию программами по разработке оперативных планов и диспетчерского дела на производстве;

* подготовиться к перемещению персонала в связи с предстоящим через 5 лет уходом на пенсию руководителя службы.

Имеются следующие возможности повышения квалификации работников службы:

1) на факультете повышения квалификации (ФПК) при региональной администрации по направлению «руководитель планово-диспетчерской службы». Срок обучения — 6 месяцев с отрывом от производства, стоимость — 18000 рублей за человека;

2) ФПК при региональном экономическом вузе по специальности «планирование и диспетчерское дело» с персональными ЭВМ. Срок обучения — 3 месяца с отрывом от производства, стоимость — 15000 рублей за человека;

3) частные курсы по обучению работе на персональных ЭВМ с применением типового пакета прикладных программ по диспетчерскому делу на производстве. Срок обучения — 2 месяца без отрыва от производства, стоимость — 10000 рублей за человека. Возможен вариант кооперирования с другими предприятиями и создания группы численностью 25 человек; в этом случае стоимость обучения снижается до 8500 рублей за человека;

4) создание учебной группы на самом заводе с привлечением в качестве преподавателей своих компетентных работников и работников системы повышения квалификации. Срок обучения — 1 год, (по программе, рассчитанной на 220 учебных часов). Оплата труда преподавателей из расчета 300 руб. в час, накладные расходы — в размере 0,7 от расходов на оплату труда;

5) прохождение стажировки на передовом предприятии отрасли в течение 3 месяцев при затратах 2 тыс. рублей на человека.

Задание:

1) Проанализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала (ПК2, В1)

2) Выбрать вариант повышения квалификации сотрудников службы, позволяющий решить поставленные задачи, уложившись в выделенную сумму, или определить и обосновать дополнительное финансирование. Оформить результат выбора в форме плана повышения квалификации. (ПК2, У1)

3) Определите условия успешного прохождения работниками обучающих мероприятий (ПУ2, У2, В2).

4) Выбрать вариант цепочки перемещения работников после ухода на пенсию руководителя. Составить план карьерного движения. Следует ли искать претендентов на должность руководителя со стороны и почему? (ПК2, У3)

- 5) Целесообразно ли расширить программу повышения квалификации и за счет добавления каких курсов? (ПК2, У1)
- 6) Как оценить эффективность различных способов повышения квалификации? (ПК2, У2)
- 7) Разработайте программу адаптации новичков (ПК2, У1)
- 8) Какие мероприятия по адаптации Вы рекомендуете провести и почему? (ПК2, У2, В2)
- 9) Рекомендовали бы Вы в целях адаптации новичков применять наставничество? По каким критериям следует выбирать наставника? Как организовать совместную работу наставника и новичка? (ПК2, У2, В2)

Кейс (5 семестр)

Исходные данные. Важнейшим элементом потенциала предприятия, залогом его успехов является персонал, люди. Плановая, объективная, справедливая оценка труда и поддержка, стимулирование хорошей работы является одной из важнейших функций кадровой службы.

Предлагаемый здесь опыт организации оценки сотрудников принадлежит одному из крупнейших производителей автомобилей, имеющих значительный опыт совершенствования управления производством и коллективом.

Приведенные ниже оценки применяются для всех работ (должностей) фирмы до начальников отделов и квалифицированных консультантов включительно. Должностям по положению в тарифной системе, но не имеющей права руководства. Обычно руководитель, применяющий данное положение, дает оценку примерно 20 сотрудникам, с которыми непосредственно и постоянно взаимодействует. Набор критериев, лежащий в основе системы, в первую очередь, нацелен на "трудовое поведение", т.е. отношение к труду, инициативу, потенциальные способности сотрудника, степень их применения и стремление к развитию. В этом плане система интересна не только как основа "шкалы индивидуальных надбавок". Это также средство, инструмент руководителя для выявления "растущих" сотрудников, которым необходимо оказать поддержку в интересах фирмы. Эта важная сторона деятельности каждого руководителя. И она также подлежит оценке по этой системе.

Каждый критерий имеет семь ступеней оценок. Большая часть ступеней (10—13) характеризует трудовое поведение сотрудника в нормальной "среднестатистической" ситуации. Верхние ступени (14—16) касаются "трудных случаев", когда требуется дополнительное напряжение и проявление скрытых способностей. Кроме того, верхние ступени оценок в большинстве критериев предполагают наличие способности благотворного влияния на других членов коллектива.

Высокая итоговая оценка является основанием для получения преимуществ в окладе (до 36% тарифа) и/или служебном положении. Низкая итоговая оценка не является основанием для увольнения сотрудника, а возможности "штрафного" снижения оклада ограничены условиями тарифного договора.

Получение низкой оценки (менее 11) по итогам работы за год говорит о том, что сотрудник находится "не на своем месте" и не может раскрыть свой потенциал. Отдел персонального развития совместно с непосредственным руководителем ищет возможности подбора оптимального для данного сотрудника рабочего места на фирме.

Система оценки эффективности труда отдельного сотрудника, его способностей, прилежания и т.п. не может быть жесткой и единообразной. Она должна быть "индивидуальной" для предприятия и основываться на специфике производства, традициях предприятия, условиях региона.

Цели оценки труда

Оценка труда относится к важнейшим инструментам руководства современной кадровой политикой. Она призвана помогать:

-улучшению базы определения заработной платы в зависимости от производственной работы,

- оптимальному использованию сотрудника в соответствии с его знаниями и способностями,
- организации целенаправленных мероприятий по повышению квалификации, организации доверительного сотрудничества благодаря контактам между руководителем и сотрудниками.

Общие принципы

При оценке труда персонала бывает подчас очень непросто выразить результат их деятельности в количественном отношении. Поэтому для них должен быть найден иной путь оценки труда. Этот путь заключается в том, что руководитель наблюдает, описывает, сравнивает и анализирует трудовое поведение сотрудника. Целью метода является получение свидетельства именно о трудовой деятельности сотрудников, а не, например, их примерном общем поведении. Поэтому перед руководителем стоит задача определить, достиг ли сотрудник в течение оценочного периода целей, поставленных перед ним, или каким образом он решил поставленные перед ним задачи. Таким образом, речь идет не об оценке личности или характера сотрудника, а единственно о возможно более объективной оценке результатов его труда. Исходной точкой систематической оценки является точная постановка задачи.

Критерии оценки

При разработке метода оценки в первую очередь ставились следующие вопросы:

-что является определяющим для данного рабочего места?

-какие вопросы должны быть заданы для получения информации о работе на данном рабочем месте?

Так, решающим для оценки работы машинистки, в первую очередь, является то, как быстро, аккуратно и правильно она печатает. Она может, например, иметь способность хорошо контактировать с окружающими, но эта способность не характерна для ее работы и поэтому не должна в данном случае оцениваться. Наоборот, у продавца большую роль играет именно эта способность, и при его оценке очень важно учитывать, как он вступает в контакты и насколько умело он беседует с покупателями. Эти примеры наглядно показывают, что для каждой деятельности необходимо оценивать только те критерии, которые могут дать существенную информацию об успешной работе.

Функциональные группы

Если быть последовательным, то мы должны бы составить для каждого, из более, чем 800 видов деятельности, которыми занимаются служащие на нашей фирме, специальные критерии оценок. Однако такое решение нереально, с одной стороны, из-за сложности подобного метода, с другой, из-за недостаточной сопоставимости оценок друг с другом. По этой причине те виды деятельности, у которых действуют равные критерии, сведены в так называемые "функциональные группы". Все виды деятельности в рамках одной функциональной группы, оцениваются по равным критериям. Так, например, есть функциональная группа, включающая в себя всех секретарш. В другую группу сведены все виды деятельности, предусматривающие ответственность руководителей. Таким образом, в конце концов, получилось 5 групп. Разумеется, можно образовать и большее количество групп, но при этом пострадает наглядность и простота применения этого метода.

Количество критериев

Положением об оценке сотрудников введено 17 унифицированных критериев. Количество используемых в каждом случае критериев не является жестко заданным. Если для определенного рабочего места необходимы дополнительные, важные для оценки труда критерии, которые отсутствуют для данной функциональной группы, то выполняющий оценку имеет возможность добавить до двух критериев.

И, наоборот, он может в ряде случаев исключить до двух критериев, если они не имеют значения для оценки труда по данной специальности. Из набора не могут быть исключены 5 критериев оценки, обязательные для каждой функциональной группы. Они должны всегда учитываться при оценке.

- 2 — применение знаний
- 7 — надежность выполнения работы
- 8 — рациональность стиля работы
- 11 — готовность к работе
- 12 — сотрудничество.

Особое место отводится, кроме того, критерию "генерация идей". Он не задан ни в одной из 5 функциональных групп, и является дополнительным. Руководитель применит этот критерий только тогда, когда "генерация идей" будет иметь особое значение и когда он сможет с достаточной надежностью сделать вывод по этому пункту. При добавлении критерия "генерация идей" можно использовать еще только один новый критерий, т.е. возможность дополнения и в этом случае, ограничивается двумя критериями.

Ступени оценки по критерию

Для дифференцированной оценки каждому критерию придается семи ступенчатая шкала (10—16). Руководитель должен определить соответствие работы своего сотрудника одной из семи ступеней. Вспомогательным средством служат описания каждой ступени этой шкалы. Эти ступени являются своеобразной базой для оценки и призваны способствовать сопоставимости оценок труда. Они сформулированы так, что характеризуют норму трудового поведения сотрудника, т.е. типичное трудовое поведение в оценочный период. Необходимо учесть, что временные отклонения в трудовом поведении сотрудника вполне реальны и вероятны. Очевидно, что невозможно выработать описания ступеней, которые были бы типичны в равной мере для всех видов деятельности и для всех мыслимых деталей проявлений трудового поведения. Руководитель может вместо данных описаний ступеней применять собственные формулировки. Разумеется, что личные формулировки оценщика не могут игнорировать тот уровень качества, которым характеризуются ступени.

Выработка оценок

Очередная оценка происходит в первом квартале текущего года. При этом оцениваются результаты успеха, достигнутые сотрудником в течение предыдущего года. Так как Вы ожидаете получить заработную плату, соразмерную Вашей работе, и соответствующее индивидуальное продвижение (или поощрение) по службе, то Вы заинтересованы в регулярном наблюдении начальника за Вашим трудовым поведением в течение оценочного периода. Сравнивая Ваш труд с трудом Ваших коллег, он также получит возможность дать Вам справедливую оценку.

На основании этих прошлогодних наблюдений Ваш начальник сможет оценить Вас по каждому критерию. Оценка трудового поведения по отдельным критериям складывается, с одной стороны, из описаний ступеней, с другой, из сравнения достижений отдельных сотрудников. При этом сравниваются между собой сотрудники одинаковых тарифных групп; в свою очередь руководители групп, главные руководители групп и референты (в 70 филиалах — соответствующие им должности) сравниваются только друг с другом. Масштаб оценки их труда должен быть тем строже, чем выше их квалификация, т.е. чем выше их тарифная группа.

Как уже говорилось, Ваш оценщик будет при случае применять свои собственные формулировки для точной характеристики Вашей деятельности. Однако если описание ступени точно совпадает с результатами Вашей деятельности, то Ваш начальник напротив соответствующего критерия на Вашем оценочном листе поставит S. Дробной оценки по ступеням нет.

По окончании оценки отдельных критериев Ваш руководитель определит итоговую оценку, сложив оценки (выбранные ступени) всех критериев и разделив эту сумму на общее количество использованных критериев. Это "среднее арифметическое" по существующим правилам округляется в сторону увеличения или уменьшения; при этом в отличие от отдельных критериев допускается использование половины балла (т.е. итог 121/2; 151/2). В заключение Ваш начальник в графе "Заключительные итоги" в свободной форме должен

будет указать, как он оценивает в целом результаты Вашей работы в отношении качества, количества и выполнения порученных Вам задач. Чтобы оценить Вас как можно более объективно, Ваш начальник должен согласовать единый масштаб оценки с другими оценщиками своего отдела и с отделом кадров. Естественно, такое согласование не снимает с него ответственности за его оценку. Эта ответственность предполагает, однако, единый для всех сотрудников масштаб оценки.

Сообщение результатов оценки

Когда Ваш руководитель сформулирует оценку, он пригласит Вас на беседу, чтобы вместе с Вами обсудить оценку Вашего труда. Он должен заблаговременно сообщить Вам об этой беседе и провести ее в спокойной атмосфере. Ваш начальник должен объяснить Вам при этом, как он оценил Ваши результаты за оценочный период. Используйте эту возможность, чтобы поговорить с ним по всем вопросам, которые волнуют Вас в связи с этой оценкой и с Вашим служебным продвижением.

Вам надо подписать оценочный лист в предусмотренной для этой графе. Этой подписью Вы подтверждаете, что Вы приняли к сведению Вашу оценку. Вы свидетельствуете этим, что Ваш начальник объяснил Вам Вашу оценку и что Вы имели возможность поговорить с ним об этом. Если Вы хотите подробнее разобраться в Вашей оценке, Вы можете получить оценочный листок на руки сроком на 5 дней.

Апелляция

Предусмотрено, что Вы можете высказать свое положительное или отрицательное отношение к оценке на оценочном листе в графе "Мнение сотрудника". Если Вы не согласны с оценкой отдельных критериев или с общей оценкой, то Вам следует вначале выяснить это в беседе с Вашим руководителем. Если это не приведет к желаемым результатам, то Вы должны письменно высказать Ваши замечания на оценочном листе. Это можно сделать в течение 5 рабочих дней со дня сообщения Вам оценки. Кроме этого Вы можете в течение 10 рабочих дней со дня сообщения Вам оценки подать письменную жалобу в отдел кадров (на филиалах — коммерческому директору). Отдел кадров обязан проверить Вашу жалобу и, если она обоснована, оказать Вам помощь. О результатах Вам сообщат.

Независимо от этого Вы можете в любое время обратиться за помощью или содействием к члену производственного совета. После завершения процедуры оценки отдел кадров в письменной форме сообщает Вам, какую надбавку к основной заработной плате Вы получите в текущем году на основании общей оценки Вашей работы. Процент надбавки к основной зарплате каждый год устанавливается заново по согласованию с производственным советом и с учетом суммы надбавки, определенной тарифным договором.

Прием на работу и перемещение по службе

Принятые на работу служащие должны получить оценку не позднее, чем по истечении 9 месяцев. Надбавка к основной заработной плате, как правило, задним числом, в этом случае устанавливается с начала 4 месяца. В связи с перемещением по службе, как правило, не производится специальная оценка сотрудника. Напротив, переведенный на новую должность сотрудник должен получить оценку его нового руководителя при очередной переаттестации.

Оценка при переходе в новую тарифную группу

В большинстве тарифных договоров оговорено, что при переходе в более высокую тарифную группу надбавка к основной заработной плате должна быть установлена заново, что потребует новой аттестации. Оценки таких сотрудников, работу которых можно сравнить друг с другом, следует рассматривать и осуществлять по сопоставлению результатов работы. С переходом в более высокую тарифную группу повышаются также и требования, предъявляемые к сотруднику. Это должно привести при переаттестации в связи с переходом в новую тарифную группу к новой общей оценке, которая на целую ступень ниже, чем была при предыдущей переаттестации. Отклонения от этого принципа возможны

только в исключительных случаях. Такие отклонения руководитель должен письменно обосновать в адрес отдела кадров.

Критерии оценки

1. Применение навыков ручного труда. *Насколько умело применяет сотрудник навыки ручного труда (как, например, умение печатать, выполнять технические чертежи)?*

10. Не достигает совершенства в применении необходимых навыков ручного труда и поэтому практически не в состоянии достичь хороших результатов. Не укладывается в отведенное время.

11. Навыки ручного труда достаточны для выполнения простых работ; при выполнении более сложных работ вынужден прибегать к чужой помощи. Хороший темп работы достигается только частично.

12. При использовании навыков ручного труда достигаются преимущественно достаточные результаты. Темп работы большей частью соответствует требованиям.

13. Необходимыми навыками ручного труда владеет в такой степени, что достигает вполне удовлетворительных результатов. Работа идет в хорошем темпе.

14. Навыки ручного труда, необходимые для выполнения работы, применяются настолько умело, что достигаются очень хорошие результаты. Достигается высокий темп работы.

15. Навыки ручного труда используются необыкновенно умело и точно, так что достигаются результаты отличного качества. Достигается очень высокий темп работы.

16. Демонстрирует такую высокую степень успешного и умелого применения навыков и рабочей техники ручного труда, что достигает стабильно оптимальных результатов.

2. Применение знаний. *Как сотрудник использует знания, необходимые для выполнения задания (знания и опыт)? Насколько сотрудник использует предоставленную ему возможность приспособить свой уровень знаний к изменению задач в своей рабочей области?*

10. Знания слишком поверхностны, неполны или устарели. Результаты работы поэтому неудовлетворительны. Слишком мало использует возможности для повышения уровня знаний.

11. Знания применяются лишь отчасти правильно. Поэтому результаты работы не всегда соответствуют требованиям. Лишь отчасти использует возможности повышения уровня знаний.

12. Объем и глубина знаний почти всегда приводят к хорошим результатам. Широко использует возможности приспособления уровня знаний к изменению задач.

13. Знания, необходимые для выполнения задачи, используются правильно. При изменении задач приобретает необходимые знания, чтобы успешно справляться со своими задачами.

14. Имеет прочные знания, которые применяет настолько целесообразно, что достигает заметно хороших результатов. Быстро и прочно усваивает знания, необходимые для решения новых проблем.

15. Успешно справляется и с трудными заданиями благодаря применению обширных и детальных знаний. Благодаря своим глубоким знаниям помогает своим коллегам в решении задач.

16. Чрезвычайно обширные и глубокие знания применяются для успешного решения самых тяжелых проблем. Благодаря своим отличным знаниям помогает своим коллегам в решении тяжелых задач.

3. Самостоятельность. *Насколько самостоятельно работает сотрудник? Действует ли он в рамках своих полномочий самостоятельно или ему требуются помощь или указания других коллег?*

10. Почти не работает самостоятельно. Задает ненужные вопросы и пытается застраховать себя по пустякам. Постоянно нуждается в помощи и указаниях других сотрудников.

11. Во время работы часто демонстрирует мало самостоятельности. Очень часто ищет ненужную подстраховку. Не полностью использует свои полномочия. Часто прибегает к помощи и руководству со стороны других сотрудников.

12. Работает преимущественно самостоятельно. Большой частью полностью использует весь диапазон своих полномочий. Помощь и указания других коллег нужны ему только от случая к случаю.

13. Самостоятельно работает в рамках своих полномочий. При выполнении своей работы не нуждается в помощи и указаниях своих коллег.

14. Имеет ясное представление о собственных полномочиях; в этих рамках действует абсолютно корректно и уверенно. Для него достаточно в общих чертах получить указания о выполнении новых задач.

15. Полностью самостоятельно справляется и с тяжелыми заданиями. Чрезвычайно умело пользуется рамками своих полномочий. Всегда решает сам то, что должно быть сделано в сфере его компетенции.

16. Демонстрирует примерную самостоятельность даже при решении самых тяжелых задач. Оптимально использует рамки своих полномочий. Служит примером принятия необходимых решений.

4. Инициатива. *В какой мере сотрудник по собственной инициативе принимается за решение задач, находящихся в сфере его компетентности? Увеличивает ли он самостоятельно свое задание, если находит это целесообразным для достижения цели?*

10. Не проявляет инициативу в получении заданий. Не делает собственных предложений и не пользуется по собственной инициативе предложениями коллег и не дополняет эти предложения.

11. Часто ждет, пока перед ним будет поставлена задача; очень редко делает по собственной инициативе что-либо выходящее за рамки постановки задачи и нуждается в побуждениях со стороны.

12. Большой частью проявляет достаточно инициативы и активности. Время от времени по собственной инициативе советует расширить рамки задания.

13. Проявляет инициативу, необходимую для решения задачи. В случае необходимости увеличивает задание в сфере своей компетентности.

14. Занимается проблемами, появившимися дополнительно в процессе выполнения задания. По собственной инициативе увеличивает задание в рамках поставленных целей. Часто делает разумные предложения другим сотрудникам.

15. Обладает высокой инициативой и активностью. При решении сложных задач по собственной инициативе учитывает аспекты, выходящие за рамки постановки цели; в случае необходимости предлагает изменить целеустановку.

16. Демонстрирует чрезвычайно высокую степень инициативы и активности даже при решении труднейших задач. Подает пример принятия по собственной инициативе необходимых мер, учитывает при этом все решающие параметры и предлагает новые разумные целеустановки.

5. Сообразительность. *Насколько полно, правильно и быстро схватывает сотрудник обстоятельства дела и задания, находящиеся в сфере его задач? Как удается ему настроиться или перестроиться на изменение методов работы или связанных с его задачей ситуаций?*

10. Не в состоянии быстро, уверенно и полностью понять обстоятельства дела и задания. Нуждается в длительных, отнимающих время, объяснениях. Плохо перестраивается и беспомощен в неординарных ситуациях.

11. Часто требуется предварительное длительное объяснение для полного и правильного понимания обстоятельств дела и задания. Перестройка при изменении метода работы или ситуации представляет трудности.

12. Большой частью правильно и полно схватывает обстоятельства дел и задания. Перестройка при изменении ситуации или метода работы не представляет трудностей.

13. Правильно и достаточно быстро улавливает обстоятельства дел и задания. Ему удается перестроиться при изменении методов работы и ситуаций.

14. Быстро и правильно улавливает взаимосвязи и положение дел. Уверенно схватывает самое существенное. Умеет в короткое время перестроиться при изменении ситуаций или методов работы.

15. Ясно и чрезвычайно быстро улавливает сложные отношения и обстоятельства дел. Уверенно нащупывает ядро проблемы и умеет моментально перестроиться при изменении ситуаций.

16. Моментально и правильно, до деталей улавливает сложнейшие взаимосвязи и крайне сложные обстоятельства дел. Реагирует на изменившиеся коренным образом методы работы и на абсолютно новые ситуации самым примерным образом.

6. Умственные способности. *Какова способность сотрудника логично продумывать проблемы в сфере своих задач? В какой мере он в состоянии за достаточное время высказать обоснованное мнение?*

10. Почти не в состоянии логично продумать проблему. Требует слишком большой затраты времени для своих суждений. Суждения редко бывают обоснованы.

11. Затрудняется мыслить ясно и последовательно и легко теряется в частностях. Часто нуждается в дополнительных объяснениях или точных указаниях, чтобы дойти до сути проблемы. Суждения часто бывают противоречивы. Нуждается в длительном времени для обдумывания даже простых проблем.

12. Как правило, логично продумывает обстоятельства дел и ситуации. большей частью понимает и вскрывает взаимосвязи. Суждения большей частью объективно обоснованы и точны, формулируются достаточно быстро.

13. Ясно и четко продумывает обстоятельства дел и проблемы. В состоянии понять взаимосвязи и их детали. Достаточно быстро формулирует непротиворечивые и реалистические суждения.

14. Ясно и четко продумывает необычные обстоятельства дел и значительно измененные ситуации. Суждения формулируются за короткий срок обоснованно, реалистично и непротиворечиво.

15. Ясно и четко продумывает аспекты очень сложных проблем и взаимосвязей. Суждения формулируются чрезвычайно быстро и уверенно; они всегда обоснованы и реалистичны.

16. Ясно и четко продумываются даже сложнейшие задачи, взаимосвязи и проблемы. Очень пронизательно вскрывает существенные взаимосвязи. За кратчайшее время формулирует убедительно точные и обоснованные суждения; идеальным образом сочетает быстроту и точность суждения.

7. Надежность выполнения работы. *Насколько тщательно, осмотрительно и точно выполняет сотрудник свою работу, как он соблюдает сроки выполнения работы?*

10. Работает неточно и с ошибками. Почти не выполняет задания в срок. Нуждается в постоянном наблюдении и контроле.

11. Не все работы выполняет достаточно тщательно, осмотрительно и точно. Часто только после соответствующих указаний может избегать ошибок и соблюдать поставленные сроки. За его работой еще необходим контроль.

12. Работает большей частью достаточно тщательно, осмотрительно, точно и соблюдает сроки. Прямой контроль за его работой следует проводить выборочно.

13. Выполняет работу тщательно, точно, осмотрительно и в срок. Прямой контроль за ходом работы не нужен, достаточно контроля за результатами работы.

14. Работа выполняется необыкновенно тщательно и осмотрительно. Сроки соблюдаются также и в сложных условиях.

15. Работа выполняется в очень высокой степени тщательности, точности и осмотрительности; можно положиться, что она будет выполнена без ошибок и точно в срок.

16. Работа выполняется беспримerno тщательно и точно, а также крайне осмотрительно. Даже когда сильно поджимают сроки, сотрудник соблюдает их с примерной точностью.

8. Рациональность стиля работы. *Насколько рационально, целесообразно и бегло работает сотрудник? Насколько он пользуется возможностями упростить свой труд?*

10. Работает слишком медленно и осмотрительно. Почти не использует имеющиеся возможности упростить свой труд.
 11. Работает еще слишком медленно и часто не очень рационально. Часто нуждается в указаниях по целесообразной организации труда или по использованию вспомогательных средств для экономии труда.
 12. Работа выполняется большей частью рационально и без существенных задержек. Большой частью используются и возможности упрощения рабочих операций.
 13. Работа выполняется быстро и рационально. Умело используются вспомогательные средства и возможности упрощения рабочих операций.
 14. Работает исключительно рационально и быстро. Очень умело использует возможности упрощения рабочих операций.
 15. Отличается чрезвычайно рациональным стилем работы. Все время находит практические пути решения, пользуется вспомогательными средствами, экономящими затраты труда.
 16. Также быстро и рационально выполняет новые и сложные задачи. Использует для себя и для других все возможности упрощения труда, достигая при этом высокой эффективности.
9. Способность выражать свои мысли. *В какой мере сотрудник умеет понятно и четко в соответствии с положением дел выразить свои мысли?*
10. Сотруднику редко удается понятно изложить суть дела. Во избежание недоразумений необходимо задать ему много вопросов.
 11. Часто затрудняется понятно и четко изложить суть дела. Высказанное содержит много неясностей.
 12. Большой частью понятно и четко излагает суть дела, т.е. нет необходимости в вопросах; недоразумения почти не возникают.
 13. Высказывается умело и уверенно, облекает высказанное в форму, соответствующую сути дела. Вопросы и недоразумения являются исключением.
 14. Даже при необычных обстоятельствах дела находит ясные и четкие формулировки. Высказывания точны и логичны.
 15. Формулирует высказывание чрезвычайно образно и точно. Необыкновенно уверенно и точно излагает сложную суть дела.
 16. Отличается беспримечной образностью формулировок и особенной точностью выражения. С образцовой четкостью излагает сложные обстоятельства дел и взаимосвязи.
10. Способность убеждать. *В какой мере сотруднику удастся так представлять свои действия или решения, чтобы с ними соглашались? Применяет ли он при этом средства, соответствующие обстоятельствам?*
10. Почти не умеет убеждать; капитулирует уже при малейшем сопротивлении и при малейших трудностях. Редко применяет средства, достаточные для убеждения.
 11. Испытывает часто трудности при убеждении. Не демонстрирует достаточно настойчивости в преодолении сопротивления. Ему удастся лишь частично применять необходимые средства.
 12. Почти всегда может объективно обосновать мероприятия и решения. Применяемые им средства большей частью достаточны.
 13. Мероприятия и решения обосновываются убедительно и объективно. Обладает достаточной настойчивостью для преодоления возникающих трудностей. Применяет уместные, достаточные для убеждения средства.
 14. Убедительной аргументацией преодолевает необоснованное сопротивление и отказы. Очень умело применяет уместные в данном случае средства.
 15. Аргументирует чрезвычайно тонко и убедительно, т.е. в случае необходимости преодолевает и сильное сопротивление. Уместные в данном случае средства применяются с выдающимся умением.

16. Убеждает даже в настолько трудных случаях, что они кажутся практически непреодолимыми. Решения и мероприятия защищает с блестящей аргументацией. Самым примерным образом применяет оптимальные средства убеждения.

11. Готовность к работе (отношение к работе, энтузиазм). *В какой степени сотрудник готов брать на себя задачи в сфере своей компетентности? Стремится ли он довести работу до конца, даже если это связано с трудностями и/или прилагаемые и усилия не сразу ведут к успеху?*

10. Лишь с малой степенью готовности приступает к выполнению необходимой работы. Почти не интересуется работой и большей частью не имеет никаких стимулов. При малейших трудностях сразу опускает руки.

11. Медлит брать на себя и выполнять те или иные задачи. Часто необходимы понукания и побуждения. При появлении трудностей демонстрирует мало выдержки.

12. Готовность к работе достаточна для достижения требуемых результатов. Большой частью не нужно дополнительных стимулов для того, чтобы сотрудник принялся за работу. При появлении трудностей или при неудачах демонстрирует определенную меру выдержки; редко отступает, не испробовав всех возможностей.

13. Готовность и активность при получении и выполнении работы полностью соответствует требованиям. Не пасует перед проблемами. Не теряет духа из-за трудностей и ошибок.

14. Демонстрирует ярко выраженное прилежание. Прилагает усилия и тогда, когда выполнение задачи связано с особыми трудностями. Не отступает даже после многократных тщетных попыток выполнить работу в тяжелых условиях, а, напротив, старается по собственной инициативе завершить работу.

15. Развивает такую высокую активность и готовность, что решительно берется за выполнение чрезвычайно трудных задач, оказывая тем самым положительное влияние на готовность других сотрудников. Упорно преодолевает и значительные трудности. Не пасует, когда многократные усилия оказываются тщетными.

16. С примерным энтузиазмом берется за выполнение задач максимальной степени трудности. Выполняет их с энергией и энтузиазмом. Своим примером влияет на готовность других сотрудников. Демонстрирует примерную выдержку при выполнении крайне скучных и тяжелых задач.

12. Сотрудничество. *Насколько тесно сотрудник работает с другими коллегами? Как он передает информацию и опыт? В какой мере своим коллегиальным поведением и сотрудничеством в группе он способствует выполнению работы?*

10. Почти не демонстрирует готовности к сотрудничеству с другими коллегами и редко участвует в необходимом обмене опытом. Почти не способствует выполнению задачи, поставленной перед группой.

11. Лишь частично достигается удовлетворительное сотрудничество. Не полностью использует преимущества обмена опытом. При групповой работе слишком мало способствует выполнению задачи.

12. Как правило, без особых трудностей сотрудничает с другими коллегами. Большой частью участвует в обмене опытом. Часто помогает своими идеями и предложениями, чем способствует выполнению поставленной перед группой задачи.

13. Использует преимущества сотрудничества с другими коллегами. Охотно и активно участвует в полезном обмене информацией и опытом. Коллегиально вносит вклад в совместное выполнение групповых работ.

14. Ищет эффективные формы сотрудничества и реализует их в повседневной практике с хорошим успехом. Очень активно участвует в обмене опытом и информацией. Своим коммуникабельным поведением существенно способствует успеху работы группы.

15. Чрезвычайно успешно сотрудничает с другими коллегами, распознает и использует все возможности улучшения обмена опытом и информацией. Своей чрезвычайной

активностью и коммуникабельностью способствует достижению очень высоких результатов рабочих групп.

16. Демонстрирует образцы сотрудничества с другими коллегами. Принимает примерное участие в обмене опытом и информацией даже тогда, когда в нем участвуют особенно трудные партнеры. Своими примерными способностями к сотрудничеству способствует достижению отличных результатов деятельности рабочих групп.

13. Деловая контактность. *Насколько умело и успешно сотрудник вступает в деловые контакты и поддерживает их? (Например, контакты с клиентами, поставщиками, представителями властей и т.д.).*

10. Ему почти не удается вступить в необходимые контакты или поддерживать уже установленные. С трудом вступает в беседу с другими.

11. Часто затрудняется устанавливать необходимые контакты и поддерживать их длительное время. Часто замкнут по отношению к партнерам по коммуникации.

12. Большой частью в состоянии устанавливать и поддерживать необходимые контакты. Как правило, открыт по отношению к своему партнеру по коммуникации.

13. Умеет устанавливать нужные и полезные контакты. Демонстрирует умение и уверенность в поддержании контактов. Хорошо контактирует с различными партнерами по коммуникации.

14. Умеет с большим успехом вступить в полезные контакты, необходимые для выполнения работы. Поддерживает уже имеющиеся контакты, особенно с прицелом на будущее, и активизирует их в нужный момент. Ему удается контактировать и с тяжелыми партнерами по коммуникации.

15. Очень хорошо устанавливает контакты с очень тяжелыми и требовательными партнерами. С большим успехом поддерживает уже имеющиеся контакты и в случае необходимости немедленно расширяет их. Умеет отлично настраиваться на любого партнера по коммуникации.

16. Демонстрирует выдающиеся умения при установлении и поддержании контактов, даже самых тяжелых. Умело находит в беседе правильный тон. Демонстрирует умение вести беседу и вести себя с партнером по коммуникации достаточно открыто и в то же время сдержанно.

14. Мотивация сотрудников. *В какой мере руководитель мотивирует работы сотрудников? Как им побуждаются и поддерживаются интересы, инициатива и активность сотрудников для выполнения совместных задач и достижения совместных целей?*

10. Редко оказывает положительное влияние на трудовое поведение сотрудников, не умеет увлечь остальных совместными интересами, задачами и целями.

11. Целенаправленная мотивация сотрудников удается лишь частично. Слишком мало поощряет хорошие результаты работы; критикует слишком часто и неправильно. Не воздействует на сотрудников так, чтобы пробуждать в них интерес, инициативу и активность для выполнения совместных задач и достижения совместных целей.

12. Как правило, умеет в достаточной степени мотивировать сотрудников, положительно влиять на их исполнительность. В корректной форме хвалит и критикует. В достаточной степени пробуждает у сотрудников интерес, инициативу и активность и поддерживает их.

13. Успешно использует похвалу и критику как средства мотивации.

Способствует развитию деловых качеств сотрудников; умеет мобилизовать сотрудников на выполнение совместных задач и целей и поддерживать их активность в желаемых масштабах.

14. Поощрение и критика в равной мере используются для мотивации. Ему хорошо удается положительно влиять на сотрудников и развивать их деловые качества. И в тяжелых условиях умеет длительное время поддерживать на нужном уровне интерес, инициативу и активность сотрудников.

15. Очень умело использует поощрение и критику как средства мотивации. Отлично мотивирует даже мало заинтересованных сотрудников. С большим успехом поддерживает на нужном уровне инициативу и активность сотрудников даже в тяжелых условиях.

16. Во всех случаях прекрасно мотивирует сотрудников. Поощрение и критика примерным образом применяются в качестве мотивирующих средств. Даже в сложных ситуациях умеет пробудить интерес, инициативу и активность сотрудников и поддерживать их на нужном уровне длительное время.

15. Координация работы, стиль руководства. *Насколько явно выражены способность и готовность давать задания сотрудникам, передавать им ответственность и полномочия? В какой мере используются стимулы и даются указания? Как координируется выполнение заданий и контролируется их выполнение?*

10. Давая задание, не передает вместе с ним необходимые полномочия; слишком сильно ограничивает самостоятельность сотрудников. Стимулы и указания, а также необходимая для работы информация даются в недостаточной мере. Слишком мало координирует и контролирует ход работы и ее выполнение.

11. Давая задание, только частично передает необходимые полномочия; недостаточно способствует активности инициативных сотрудников. Стимулы, указания, информация не всегда в достаточной степени согласуются с уровнем квалификации сотрудников. Не очень рационально координирует и контролирует ход работы и ее выполнение.

12. Вместе с поручением передает, как правило, все необходимые полномочия для самостоятельной работы. Стимулы и указания большей частью согласуются с уровнем квалификации сотрудников. Преимущественно правильно координирует ход работы и в необходимой мере контролирует ее выполнение.

13. Передает сотрудникам необходимые полномочия и предоставляет им необходимое поле деятельности для самостоятельного выполнения задачи. Умеет правильно соизмерять стимулы и указания с квалификацией сотрудников. Рационально координирует и контролирует ход работы и ее выполнение.

14. Предоставляет сотрудникам достаточное поле для деятельности и принятия решений. Стимулы и указания полностью соответствуют квалификации сотрудников. Разумно ограничивает вмешательство в работу сотрудников и контроль за ними. В случае необходимости дает руководящие указания.

15. Прекрасно умеет передавать сотрудникам необходимый объем полномочий и ответственности. Чрезвычайно умело и тактично согласует стимулы и указания с квалификацией сотрудников. Отлично координирует и контролирует самые различные задания.

16. Примерным образом передает именно ту самую меру ответственности и полномочий, благодаря которой сотрудники могут работать и принимать решения с максимальной самостоятельностью. Стимулы и указания оптимально согласованы с уровнем квалификации сотрудников. Чрезвычайно осмотрительно координирует разнообразнейшие задания и примерно контролирует ход их выполнения.

16. Оценка и поощрение работы сотрудников. В какой мере руководитель стремится оценивать своих сотрудников по объективным и деловым критериям? Что он делает, чтобы поощрить их?

10. Оценки слишком подвержены чувствам и предубеждениям; слишком часто они бывают неправильными. Сотрудники поощряются недостаточно.

11. Не всегда дается точная оценка; недостаточно тщательно уравниваются требования к сотруднику и результаты его работы. Не всегда угадывает возможности развития сотрудника и необходимость его поощрения. Предлагаемые им меры поощрения лишь частично согласуются с уровнем квалификации сотрудника.

12. При оценке сотрудника исходит, как правило, из объективных и деловых критериев, благодаря чему результаты его оценок большей частью вполне приемлемы. В большинстве

случаев правильно распознает возможность поощрения сотрудника и повышения его квалификации и предлагает соответствующие решения.

13. Интенсивно анализирует работу сотрудников, их отношение к делу и тем самым дает объективные и приемлемые оценки. Видит необходимость поощрения сотрудника и повышения его квалификации; принимает необходимые для этого меры и дает соответствующие распоряжения на этот счет.

14. Систематически собирает и оценивает объективную информацию о работе сотрудника, имеет точные знания о характере его задач, что является гарантией правильности оценок. Своевременно замечает необходимость поощрения сотрудника, повышения его квалификации. Ищет соответствующие возможности повышения квалификации и упорно настаивает на соответствующих решениях.

15. На основе прекрасного знания круга задач сотрудника и исчерпывающей объективной информации о его работе дается его точная оценка даже в самых затруднительных случаях. Предоставляет достойным сотрудникам конкретные возможности для развития и продвижения и решительно выступает за их осуществление, используя для этого все возможности.

16. Даже в самых тяжелых случаях дает в высшей степени объективные оценки. Может наилучшим образом предложить достойным сотрудникам оптимальные возможности продвижения и повышения квалификации.

Задания:

1. Определите цели и методы проведения оценки персонала в данной компании (ПКЗ, У1)
2. Как Вы думаете, почему система оценки предполагает использование шкалы от 10 до 16, а не, например, от 1 до 7 или от 0 до 6? (ПКЗ, У1)
3. Дайте оценку положительных сторон описанного детализированного подхода к аттестации персонала и выделите недостатки такой системы (ПКЗ, У1).
4. Определите и оцените мотивационные факторы проведения оценки в данной организации (ПКЗ, У2).
5. Что включает организационное сопровождение проведения оценки и аттестации персонала и как его обеспечить в соответствии с представленной системой оценки? (ПКЗ, У3)
6. Выделите 8 важнейших, по Вашему мнению, критериев для оценки сотрудников предприятия (необходимо рассмотреть конкретную должность) и проранжируйте их (ПКЗ, У1)
7. На основе описанной системы, разработайте примерный план оценки персонала (недостающие данные добавить самостоятельно) (ПКЗ, В1)
8. Разработайте проекты документов, определяющих порядок аттестации персонала (ПКЗ, В2)
9. Предложите способы и цели использования полученных результатов оценки (ПКЗ, В3)

Кейс (6 семестр)

Исходные данные. Предприятие «Прибор» специализируется на выпуске измерительных приборов. В связи с заключением новых договоров объем производства на 2022 г. планируется увеличить на 5 %. В 2022 году в цехе 1 планируется установить автоматическое оборудование, для обслуживания которого потребуется 30 рабочих 6-7 разрядов, а также высвобождение высвобождение 50 человек 1-3 разрядов. Форма оплаты труда специалистов и руководителей - оклад, дифференцированный по образованию, должности и стажу работы в организации, премирование по итогам года из фонда оплаты труда. Рабочие оплачиваются по повременно-премиальной и сдельной оплате в зависимости от функций и используемой техники (средства фонда оплаты труда).

Менеджер по персоналу в настоящее время подчинен зам. директора по экономике. Поиск кандидатов на вакансии осуществляется посредством рекомендаций уже работающего персонала, а отбор включает собеседование с непосредственным руководителем в течение 15-20 минут.

Основные технико-экономические показатели и кадровые характеристики фирмы
ООО «Прибор»

Показатели	2019 г.	2020 г	2021 г
Объем основных производственных фондов (тыс.руб)	300 000	300 000	300 000
Выручка от реализации (тыс. руб)	188 000	143 000	278 000
Годовые издержки фирмы (тыс. руб.), в том числе	121 000	145 800	175 000
- фонд оплаты труда	81 000	90 500	96 000
- принято за год	60	60	55
- уволено за год, в том числе:	54	64	58
- в связи с уходом на пенсию	10	15	20
- по собственной инициативе	24	30	30
- за нарушения дисциплины	20	19	8
Возрастная структура персонала (в %)			
До 30 лет	30	25	20
30-39 лет	10	15	10
40-49лет	20	20	25
50 и более лет	40	40	45
Должностная структура персонала (человек):			
Директор	1	1	1
Зам директора по производству.	1	1	1
Зам директора по маркетингу	1	1	1
Зам директора по экономике	1	1	1
Гл. бухгалтер	1	1	1
Бухгалтеры	1	2	2
Инженеры	3	2	2
Менеджер по персоналу	2	1	1
Начальники цехов	3	3	3
Бригадиры	7	7	7
Рабочие	180	180	181
Др. служащие и МОП	13	13	12
Квалификационная структура работников с высшим образованием (%)	85	90	100
Рабочие (в % к рабочим)			
1-3 разряда	60	55	60
4-5 разрядов	25	30	30
6-7 разрядов	15	10	5

Задание:

1. Оцените объем используемых трудовых ресурсов и динамику численности персонала (ПК5, У1).
2. Рассчитайте показатели движения персонала в организации, сделайте по ним выводы (ПК1, У1).
3. Отрадите в виде схемы действующую структуру управления на предприятии и, если есть необходимость, спроектируйте более рациональную (ПК1, У1).
4. Проанализируйте состояние системы найма, системы мотивации и стимулирования персонала в организации (ПК5, В2).

5. Оцените эффективность системы управления персоналом в данной организации (ПК5, У1, В1).
6. Сформулируйте для организации кадровую политику на ближайшие 5 лет (кадровые цели и средства их осуществления в виде структурно-логической схемы или таблицы). Определите в рамках планируемой политики расходы на персонал и составьте бюджет (ПК5, У2, В2)

Кейс (7 семестр)

Исходные данные. Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией с численностью персонала 10 000 чел. Предполагается существенно перестроить систему управления персоналом организации.

В настоящее время служба персонала имеет 6 подразделений:



Функции отдела найма и учета персонала (1): поиск кандидатов, проведение отбора персонала; оформление и учет приема, перемещений и увольнения персонала; информационное обеспечение системы управления; ведение статистики персонала; работа с увольняющимися. Численность сотрудников

Функции отдела планирования (2): анализ рынка труда и потребности в персонале; поддержание связи с внешними источниками обеспечения потребности в персонале; расчет потребности в персонале и затрат на персонал.

Функции отдела развития персонала (3): Обучение персонала; работа с кадровым резервом; планирование и контроль деловой карьеры; адаптация новых работников; деловая оценка персонала.

Функции отдела мотивации труда (4): нормирование и тарификация трудового процесса; разработка системы оплаты труда; использование средств материального и морального поощрения.

Отдел юридических услуг (5): решение правовых вопросов трудовых отношений; согласование распорядительных документов по управлению персоналом

Отдел социальных льгот и выплат (6): обеспечение льготами в соответствии с законодательством; расчет и распределение внутрифирменных льгот и выплат.

Доля трудоемкости выполняемых подразделением функций от общего объема работ (%) представлена в таблице:

Вариант по первой букве фамилии студента	Подразделения службы управления персоналом					
	1	2	3	4	5	6

А,Б	15	15	48	13	4	5
В,Г	17	12	48	13	4	6
Д,Е, Ё	16	11	53	12	3	5
Ж, З	15	14	51	11	4	5
И, К	14	14	49	13	4	6
Л, М	15	17	49	11	3	5
Н, О	15	13	53	10	4	5
П, Р	16	15	47	12	4	6
С, Т	14	17	47	13	4	5
У, Ф	15	13	51	12	3	6
Х, Ц, Ч	14	16	48	13	4	5
Ш, Щ	16	16	48	12	2	6
Э, Ю, Я	17	15	48	11	4	5

Задание:

1. Разработайте проект по изменению организационной структуры службы управления персоналом организации, с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подсистем, входящих в систему управления персоналом. Следует учесть, что функции отдельных подсистем могут выполнять несколько функциональных подразделений (ПК7, У2, В1)
2. Определите численность каждого из подразделений службы управления персоналом (ПК7, У2, В1).
3. Какие новые технологии управления персоналом могут быть внедрены в деятельность конкретных подразделений службы управления персоналом организации? Обоснуйте необходимость внедрения. Обобщите имеющийся у компаний опыт (ПК7, У1)
4. Оцените риски, а также социальную и экономическую эффективность предложенного проекта (ПК7, В2)

Итоговый тест (3 семестр)

1. Деятельность по поиску и привлечению потенциальных работников, подходящих для занятия вакантных должностей, называется:
 - А Подбор
 - Б Набор
 - В Отбор
 - Г Рекрутмент

2. Деятельность по привлечению и отбору кандидатов может осуществляться:
 - А HR-менеджерами
 - Б Специалистами по подбору в штате организации
 - В Линейными руководителями
 - Г Все ответы верны

3. Процесс выбора из группы кандидатов на вакантную должность наиболее подходящего работника, называется:
 - А Набор
 - Б Наем
 - В Отбор
 - Г Рекрутмент

4. Документ, в котором раскрываются личные данные, образование и научная деятельность, опыт работы ищущего работу
 - А Резюме
 - Б Эссе
 - В Сопроводительное письмо
 - Г Характеристика с предыдущего места работы

5. Использование таких работных сайтов как avito.ru, hh.ru, superjob.ru, rabota.ru для поиска кандидатов позволяет:
 - А Охватить большой круг заинтересованных в работе соискателей
 - Б Подобрать редких специалистов
 - В Сформировать положительный образ компании у кандидатов
 - Г Проводить отбор кандидатов

6. Первая служба по персоналу «Биржа занятости» открылась:
 - А В 1946 г.;
 - Б В 1848 г.;
 - В В 1911 г.;
 - Г В 1874 г.;

7. Для определения потребности в персонале управления используется метод:
 - А Основанный на использовании данных о времени трудового процесса
 - Б Расчета по нормам обслуживания
 - В Экспертных оценок
 - Г Основанный на использовании данных о трудоемкости процессов управления

8. В число организаций, берущих на себя функции согласования интересов работников и работодателей и специализирующихся на услугах по трудоустройству, входят:

Выделяются 4 типа таких организаций:

 - А Государственные центры занятости населения

- Б Центры по трудоустройству выпускников вузов
- В Кадровые агентства
- Г Все ответы верны

9. К преимуществам поиска персонала через кадровые центры учебных заведений относятся:

- А Высокий потенциал выпускников ВУЗов
- Б Хороший профессиональный опыт соискателей
- В Наличие опыта адаптации соискателей к различным организационным культурам
- Г Широкий охват аудитории

10. Позиция ресёчера подразумевает:

- А Маркетинговое исследование рынка труда
- Б Ведение переговоров с заказчиком
- В Поиск и привлечение клиентов
- Г Поиск и привлечение кандидатов

11. Оригинальные креативные добавления в объявление о наборе сотрудников подходят для вакансии:

- А Бухгалтера
- Б Дизайнера
- В Юриста
- Г Инженера
- Д Программиста
- Е Специалиста по рекламе и PR

12. Часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность – это ...

- А Отбор персонала
- Б Набор персонала
- В Испытательный срок
- Г Расстановка персонала

13. Определите правильный порядок этапов замещения вакантной должности специалиста:

- А Разработка требований к должности
 - Б Отбор на должность из числа лучших кандидатов руководителем
 - В Проверка претендентов кадровой службой с использованием специальных методов
 - Г Широкий поиск претендентов
- 1 А, 2 Г, 3 В, 4 Б

14. Аутплейсмент предполагает ...

- А Трудоустройство персонала, увольняемого из компании на заранее оговоренных и юридически подкрепленных условиях
- Б Достаточно долгий и тщательный поиск высококвалифицированных специалистов
- В Поиск уникального специалиста или руководителя уже зарекомендовавшего себя положительно в своей профессиональной области
- Г Нет верного ответа

15. При отборе кандидатов на вакансию работодатель отдаст предпочтение ...

- А Профессиональному кандидату

- Б Высокомотивированному кандидату
- В Кандидату с высокой мотивацией при совпадении индивидуального и корпоративного мотивационного профиля
- Г Кандидату, обладающему дополнительными навыками

16. Формирование кадрового резерва организации относится к ...

- А Внутреннему рекрутингу
- Б Внешнему рекрутингу
- В Стратегическому взаимодействию с кадровыми агентствами
- Г Маркетинговому исследованию рынка труда

17. Технология, используемая для привлечения специалистов на ведущие и топ-позиции ...

- А Хедхантинг
- Б Экзекьютив
- В Аутсорсинг
- Г Аутплейсмент

18. Специализированные кадровые агентства возникли:

- 1) в США в 20-е гг. XX века;
- 2) в США во время 2-ой Мировой войны;
- 3) в Европе во время 2-ой Мировой войны;
- 4) в Европе до 2-ой Мировой войны.

19. Наиболее эффективным методом удовлетворения потребностей организации в молодых специалистах является ...

- А Самостоятельный поиск на рынке труда
- Б Поиск на рынке труда с привлечением рекрутинговых агентств
- В Отбор потенциальных работников из числа студентов старших курсов партнерского вуза или колледжа
- Г Обращение в государственную службу занятости

20. Какие показатели оказывают влияние на потребность организации в персонале?

- А Количество менеджеров по подбору в штате организации
- Б Рентабельность персонала
- В Уровень текучести кадров
- Г Стоимость привлечения одного кандидата

21. Сотрудник, в чьи обязанности входит поиск и составление списка потенциальных кандидатов на вакансию, – это ...

- А Ресечер
- Б Рекрутер
- В Хэдхантер
- Г Менеджер по персоналу

22. Наиболее эффективные посреднические услуги на современном рынке труда обеспечиваются ...

- А Государственной службой занятости населения
- Б Кадровыми агентствами
- В Центрами трудоустройства ВУЗов
- Г Работными сайтами

23. Методика KSAO применяется для:

- А Оценки компетенций кандидата
- Б Оценки стрессоустойчивости кандидата
- В Оценки личностных качеств кандидата
- Г Оценки лояльности кандидата

24. Шорт-лист – это ... список кандидатов на вакантную должность.

- А Предварительный
- Б Окончательный
- В Начальный
- Г Промежуточный

25. Профессиограмма – это ...

- А Описание должности в организации
- Б Описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку
- В Описание ключевых показателей эффективности по направлению деятельности
- Г Описание требований к кандидату в отношении опыта работы

26. Составление профессиограмм используется для:

- А Профессиональной ориентации и консультирования
- Б Профессионального отбора персонала
- В Деловой оценки и аттестации персонала
- Г Все ответы верны

27. Анализ заявительных документов кандидата включает:

- А Анализ биографии и рекомендаций
- Б Анализ ответов кандидатов, полученных в ходе собеседования
- В Результаты тестирования кандидата
- Г Все ответы верны

28. Выберите верное утверждение;

- А Собеседование с кандидатом должно проводиться по схеме
- Б Собеседование с кандидатом может проводиться не по схеме
- В Собеседование с кандидатом является наиболее точным методом оценки
- Г На собеседовании могут задаваться любые вопросы кандидату

29. Рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы – с другой, это ...

- А Подбор и расстановка кадров
- Б Рекрутинг
- В Привлечение персонала в организацию
- Г Найм персонала

30. Исходными данными для подбора и расстановки кадров являются:

- А Модели служебной карьеры и положение о подборе и расстановке кадров
- Б Материалы аттестационных комиссий и личные дела сотрудников
- В Штатное расписание и должностные инструкции
- Г Все ответы верны

31. Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств осуществляется с помощью:

- А Тестирования
- Б Коэффициентного метода
- В Матричного метода
- Г Собеседования

32. Профиль должности – это ...

- А Должностная инструкция
- Б Должностной регламент
- В Описание компетенций и личностных качеств, необходимых для выполнения работы в конкретной организации
- Г Описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда

33. Методика, основанная на построении определенных ситуаций и предложении интервьюируемому описать модель своего поведения или решения ситуации, называется ...

- А CASE-интервью
- Б KSAO
- В Проективное интервью
- Г Стресс-интервью

34. Что позволяет оценить следующий CASE: «Вы осуществили поставку в крупную розничную точку. Когда Вы приезжаете туда, Вам предъявляют претензию о том, что ваш товар не продается. Ваши действия?»

- А Навыки переговоров и знание технологий работы с розницей
- Б Навыки развития рынков
- В Умение строить отношения в конфликтной ситуации
- Г Стрессоустойчивость

35. Что позволяет оценить следующий CASE: «У Вас в подчинении работает сотрудник, который перерос свою позицию. Но в силу ряда причин карьерного роста быть не может, а его доход достаточно высок. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника».

- А Навыки переговоров и знание технологий работы с розницей
- Б Навыки мотивирования подчиненных
- В Умение планировать
- Г Умение управлять конфликтами

36. Панельное интервью как метод отбора кандидата предполагает ...

- А Формирование специальной комиссии
- Б Структурированный характер вопросов
- В Неструктурированный характер вопросов
- Г Моделирование искусственной стрессовой ситуации

37. Планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников является планированием ...

- А Привлечения персонала
- Б Высвобождения или сокращения персонала

В Использования персонала

Г Потребности в персонале

38. Приоритетную ориентацию на переманивание сотрудников у конкурентов рекомендуется использовать ...?

А Любым высокорентабельным организациям

Б Только организациям с высоким имиджем на рынке труда

В Только вновь создаваемым организациям, расположенным в регионах с неразвитой инфраструктурой рынка труда

Г Организациям, относящимся к малому бизнесу

39. Цель ... заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все специальности и должности, из которого предприятие отбирает наиболее подходящих для нее сотрудников.

А Набора

Б Отбора

В Найма

Г Поиска

40. Достоинством размещения объявлений о вакансиях в профильных изданиях является:

А Экономичность

Б Выход на целевую аудиторию

В Большой охват аудитории

Г Возможность публикации всех требований к кандидатам.

41. Назовите прикладные задачи процедуры отбора выступают:

А Сокращение до минимума вероятности попадания в штат работников, чьи личностные качества делают их непригодными для большинства работодателей

Б Выбор из нескольких кандидатов на трудоустройство того претендента, чьи профессиональные и личностные компетенции в наибольшей степени соответствуют требованиям работодателя к кандидатуре на вакантное рабочее место;

В Выявление у кандидатов, подходящих по основным параметрам, не реализованного на прежнем месте работы трудового потенциала, определяющего направление их последующего развития в качестве элементов человеческого капитала организации работодателя.

Г Все ответы верны

42. Назовите типы тестов, которые могут использоваться при отборе кандидатов:

А Тесты, направленные на выявление конкретных личностных качеств, либо полезных с позиции требований по предлагаемому рабочему месту, либо потенциально опасных для работодателя

Б Тесты, направленные на выявление подробного психологического портрета кандидата, в том числе его устойчивости к стрессам

В Тесты, направленные на выявление интеллектуального и общекультурного уровня

Г Все ответы верны

43. В АО «Звезда» было набрано в 2020 г. 34 новых сотрудника, из них 9 человек в течение года показав высокие результаты получили повышение по службе. Вместе с тем 2 вновь прибывших сотрудников в этом году уволились по собственному желанию. Усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы по истечении 2020 года составил по новым сотрудникам 62 %. Определите показатель эффективности работы службы персонала по поиску или подбору новых работников

- А 60,86%
- Б 92%
- В 34,5%
- Г 18,4%

44. Назовите проблемы, которые возникают перед отечественными предприятиями в части поиска и отбора сотрудников:

- А Отсутствие разработанной и подкрепленной соответствующими нормативными документами и процедурами системы поиска и отбора будущих работников
- Б Отсутствие или недостаток опыта и уровня квалификации сотрудников, которые занимаются отбором персонала
- В Подразделения или отделы кадров многих предприятий не ведут систематической работы по изучению потребностей структурных подразделений организации в соответствующих кадрах;
- Г Все ответы верны

45. Расчет количественной потребности в персонале происходит:

- А В зависимости от целей привлечения
- Б Одновременно с определением качественной потребности
- В После определения качественной потребности в персонале
- Г Без определения качественной потребности в персонале

46. К недостаткам внешних источников привлечения персонала относят:

- А Более высокие затраты на привлечение персонала
- Б Нового работника плохо знают в коллективе
- В Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации
- Г Длительный период адаптации
- Д Ограничение возможностей для выбора кадров

47. К преимуществам внутренних источников привлечения персонала относят:

- А Низкие затраты на адаптацию персонала
- Б Уменьшение угроз возникновения интриг внутри организации
- В Появление новых импульсов для развития
- Г Рост производительности труда
- Д Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом

48. Источники покрытия потребности в персонале могут быть:

- А Активными
- Б Скрытыми
- В Пассивными
- Г Внутренними

49. Пути покрытия дополнительной потребности в персонале могут быть:

- А Активными
- Б Скрытыми
- В Пассивными
- Г Внутренними

50. Определении качественной потребности в персонале означает определение потребности по:

- А Категориям
- Б Численности

В Структуре

Г Возрасту

Итоговый тест (4 семестр)

1. При включении кандидата в кадровый резерв для последующего замещения руководящей должности необходимо учитывать:

- а) образование, возраст, опыт руководящей работы конкретного работника
- б) опыт наставничества и участие в общественной жизни организации
- в) характер межличностных отношений с подчиненными и вышестоящим руководством
- г) все ответы верны

2. Какие методы будут наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе)?

- а) инструктаж
- б) ротация
- в) ученичество и наставничество
- г) деловые игры

3. Какие методы будут наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам)?

- а) ротация
- б) ученичество и наставничество
- в) деловые игры
- г) лекция

4. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации, это - ...

- а) резерв руководителей на выдвижение
- б) аттестационная комиссия
- в) кадровая служба
- г) рабочая группа проекта

5. Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом, называется:

- а) карьера
- б) профессионализация
- в) профессиональное развитие
- г) ротация

6. Зачисление работников в резерв на выдвижение позволяет:

- а) оценить его пригодность к продвижению
- б) провести в перспективе теоретическую и практическую подготовку для занятия управленческой должности более высокого уровня
- в) расширить его кругозор для работы по прежней должности

г) высвободить занимаемую им ранее должность для другого претендента.

7. Длительный подъем по служебной лестнице, сопровождающийся ростом потенциала, знаний и опыта работника, затем получение определенной должности, на которой работник старается удержаться в течение длительного времени является примером карьеры типа::

- а) «трамплин»
- б) «лестница»
- в) «змея»
- г) «перепутье»

8. Процесс оценки работников на предмет пригодности к занятию должностей руководителей включает в первую очередь:

- а) оценку профессиональных и личностных качеств кандидата на предмет соответствия их стандартам, предъявляемым к руководителям
- б) выявление реального отношения к претенденту со стороны топ-менеджером организации
- в) оценку претендента коллективом
- г) оценку претендента руководством профсоюза.

9. Наличие некомпетентного наставника у молодого специалиста:

- а) наносит ему моральную травму и переносит на него образ работника, не заслуживающего продвижения
- б) дает новому работнику шанс прилюдно «ткнуть носом» наставника в то, что он не знает работы, которой пытается научить
- в) дает возможность отказа от выполнения порученной работы
- г) позволяет новичку в перспективе развить в себе такие качества, как сообразительность, методичность, твердость при решении производственных проблем.

10. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

- а) позволить сотрудникам самостоятельно разделить функции
- б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу
- в) составить должностные инструкции для обоих
- г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации

11. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы

- а) да
- б) иногда
- в) нет, текучесть остается на прежнем уровне
- г) нет, текучесть возрастает

12. Главными задачами обучения для такой целевой группы, как руководители с опытом работы, является:

- а) методика принятия решений
- б) теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специализации
- в) повышение квалификации для углубления знаний по специальности
- г) развитие перспективного видения

13. Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:

- а) определение целей обучения
- б) формирование бюджета обучения
- в) определение потребностей в обучении
- г) выбор форм и методов обучения

14. К методам обучения в форме "на рабочем месте" относятся:

- а) деловые игры
- б) наставничество
- в) показ приемов работы
- г) круглый стол

15. К методам обучения в форме "вне рабочего места" не относится:

- а) лекция
- б) наставничество
- в) стажировки
- г) семинары

16. Производственный инструктаж - это:

- а) пассивный метод обучения, используемый для изложения теоретических знаний, практического опыта
- б) сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии
- в) метод внепроизводственного обучения
- г) введение в специальность и адаптация работника к новой обстановке

17. Метод обучения "Менторство" относится к методам обучения:

- а) вне рабочего места
- б) на рабочем месте
- в) дистанционного обучения
- г) пассивным методам

18. Метод обучения "Обзор обратной связи" означает:

- а) отработку изменений в поведении персонала
- б) показ приемов работы новичку
- в) изучение взаимоотношений между служащими с целью последующего совместного решения возникших проблемы
- г) совершенствование навыков ведения переговоров

19. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:

- а) деловая игра
- б) тренинг
- в) лекция
- г) наставничество

20. К преимуществам обучения на рабочем месте относятся:

- а) участники обучения встречаются только с работниками этой же организации
- б) могут использоваться современные учебные тренажеры, моделирующие производственные ситуации

- в) может быть экономически более выгодным
- г) содержание и время проведения обучения приспособлены к потребностям и условиям организации

21. К преимуществам обучения вне рабочего места относятся:

- а) доступность и частота обучения
- б) участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций
- в) может использоваться дорогостоящее учебное оборудование
- г) облегчается переход от обучения на примере учебных ситуаций к непосредственному выполнению работы

22. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры ...

- а) горизонтального типа
- б) вертикального типа
- в) центростремительного типа
- г) ступенчатого типа

23. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала?

- а) анализ исполнения работы
- б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях
- в) балансовый метод
- г) нормативный метод

24. Какие существуют программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения?

- а) горизонтальное перемещение
- б) повышение квалификации
- в) аттестация сотрудника
- г) программа участия в прибылях компании

25. Адаптация персонала - это:

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда
- б) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям
- в) процесс повышения квалификации нового работника
- г) знакомство нового работника с коллективом

26. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

- а) знакомство с новым коллективом и включение в систему социальных отношений
- б) приспособление к относительно новому социуму
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации

27. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться

- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы
- г) изолировать его от влияния коллег
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника

28. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. Как должен поступить руководитель, если он заинтересован в успешной адаптации новичка в коллективе?

- а) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться
- б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников
- в) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы
- г) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий

29. Каким образом можно обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию?

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться
- б) использование испытательного срока для новичка
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы
- г) введение в должность
- д) все ответы верны

30. Какие виды адаптации выделяют?

- а) профессиональная, социально-психологическая, экономическая
- б) эффективная и неэффективная
- в) скрытая и явная
- г) функциональная и структурная

31. Определите соответствие между названиями моделей карьеры и их описанием.

- а) «Трамплин»
- б) «Лестница»
- в) «Перепутье»
- г) «Змея»

1. постепенный подъем по служебной иерархии (рост потенциала работника; занятие высоких должностей), а затем постепенное снижение уровня деятельности.

2. подъем по служебной лестнице до высшей управленческой должности; пребывание в этой должности вплоть до ухода на пенсию

3. пребывание в каждой должности ограниченный срок (до 5 лет) с последующей оценкой потенциала и принятием решения о повышении, сохранении или понижении должностного уровня

4. последовательная и сравнительно быстрая смена разных функциональных должностей по горизонтали с вертикальным продвижением по служебной лестнице;

а – 2, б – 1, в – 3, г – 4

32. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:

- а) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией

- б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре
- в) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями
- г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины

33. Период адаптации к новым обязанностям:

- а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма
- б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;
- в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;
- г) зависит только от уровня образования человека;
- д) зависит только от психологических особенностей личности

34. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:

- а) первого года работы;
- б) двух лет работы;
- в) трех лет работы;
- г) пяти лет работы;
- д) десяти лет работы.

35. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;
- б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе
- в) привыкание к новым людям
- г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого
- д) адаптация к ближайшему социальному окружению

36. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:

- а) первичная адаптация
- б) вторичная адаптация
- в) второстепенная; г) факторная
- д) регрессивная.

37. Психофизиологическая адаптация характеризует:

- а) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов
- б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса
- в) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда
- г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления
- д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации

38. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

- а) отказать ему в приеме на работу

- б) принять с испытательным сроком
- в) принять без испытательного срока
- г) принять, но с более низким окладом
- д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта

39. С какого этапа должен начинаться процесс адаптации работника в коллективе?

- а) с процесса ориентации, ознакомления
- б) с процесса ассимиляции
- в) с процесса приспособления
- г) с процесса стереотипизации

40. Чем характеризуется полная адаптация работника?

- а) сочетанием профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также планирования карьеры персонала организации
- б) сочетанием высокого уровня овладения профессией, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к профессии (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе
- в) сочетанием мер по профинформации, профконсультированию, профподбору и профадаптации, которые помогают человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям
- г) признанием новичка другими сотрудниками

41. Что относится к социально-психологическим процессам в коллективе?

- а) планирование человеческих ресурсов, стимулирование труда, прогнозирование, управление карьерой
- б) обучение, аттестация, оценка потенциала, развитие способностей и навыков
- в) адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция
- г) планирование карьеры, обучение, стажировки

42. Что подразумевается под процессом ориентации сотрудника?

- а) получение сотрудником информации об организации, где он начинает работать
- б) возможность работника выбрать организацию, где он хотел бы работать
- в) выбор учебного заведения, где работник хотел бы пройти профессиональную подготовку
- г) завершающий этап процесса адаптации

43. Повышение квалификации кадров - это:

- а) обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда
- б) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками под руководством руководителей
- в) обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;
- г) планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения

44. Переподготовка кадров - это:

- а) обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда
- б) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками

- в) планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения
- г) нет верного ответа

45. К концепции специализированного обучения квалифицированных кадров относятся следующие характеристики:

- а) повышение внутренней производственной и внепроизводственной мобильности работника
- б) ориентация на ближайший период времени
- в) невысокая привязанность работника к соответствующему рабочему месту
- г) обучение эффективно только непродолжительный отрезок времени

46. Концепции многопрофильного обучения соответствует:

- а) эффективность обучения только на непродолжительный отрезок времени
- б) сохранение соответствующего рабочего места
- в) повышение внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности работника
- г) отношение только к персоналу, обладающему талантом руководителя

47. Для работников, занятых в производстве и имеющих практический опыт, могут быть актуальны виды обучения:

- а) профессиональная специализированная подготовка
- б) профессиональная переподготовка
- в) повышение квалификации
- г) профессиональная начальная подготовка

48. Повышение квалификации, как вид обучения, имеет следующие характеристики:

- а) расширение знаний, умений, навыков и способов обращения с целью приведения их в соответствии с современными требованиями производства
- б) получение специфической профессиональной квалификации
- в) подготовка к выполнению качественно более высоких задач
- г) углубление знаний и способностей с целью овладения определённой профессией

49. Профессиональная подготовка кадров, как вид обучения, имеет следующие характеристики:

- а) получение специфической профессиональной квалификации
- б) подготовка к выполнению качественно более высоких задач
- в) углубление знаний и способностей с целью овладения определённой профессией
- г) получение знаний, умений, навыков и овладение способами новой профессии

50. Принцип маневренности при планировании карьеры означает, что:

- а) продвижение по служебной лестнице должно осуществляться с соответствующими корректировками поведения, уступками обстоятельствам и т.д.
- б) следует ограничивать продвижение по карьерной лестнице из-за несходства характера с вышестоящим руководством
- в) следует выбирать такой способ деятельности и продвижения по карьерной лестнице, который даёт наибольший результат при наименьших затратах ресурсов
- г) достижение максимального успеха в жизни происходит за минимально короткий срок.

1. Аттестация – это:

- а) Определение соответствия знаний, умений, ценностей, мотивации кандидата требованиям вакантной должности в организации
- б) процедура систематической организованной оценки сотрудников предприятия (учреждения/органа власти) согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени;
- в) обязательная процедура - ротация кадров (повышение/понижение в должности, перевод в другое подразделение) и т.д.
- г) ознакомление новичка с организацией и приспособление к новым требованиям

2. Целью аттестации является ...

- а) установление соответствия /несоответствия работника занимаемой должности
- б) изменение системы оплаты труда
- в) изменение системы поощрений
- г) принятие решения о награждении лучших сотрудников

3. Для сотрудников предприятия в процессе аттестации возникает механизм мотивации:

- а) создается постоянный стимул для совершенствования собственных профессиональных навыков
- б) возникает желание высказать свое мнение относительно характера и качества менеджмента
- в) аттестация позволяет повысить грейд работника
- г) построение рейтинга, в котором сотрудник пытается занять первое место

4. Аттестация нужна сотруднику, чтобы:

- а) знать, как работа оценивается компанией и каковы ожидания руководства
- б) иметь возможность обсуждать и реализовывать свои перспективы развития и карьерного роста внутри компании
- в) улучшать текущую деятельность предприятия
- г) получить дополнительную премию

5. Аттестация нужна руководителю предприятия, чтобы:

- а) повышать материальную заинтересованность сотрудников
- б) давать обратную связь подчиненным о качестве их работы, согласовывать цели своего подразделения и цели сотрудников
- в) изменять организационную структуру предприятия
- г) определять причины текучести персонала в организации

6. Основаниями для проведения аттестации работника могут выступать:

- а) продвижение по службе
- б) перевод на другой тарифный разряд / присвоение категории
- в) перевод в другое структурное подразделение
- г) все ответы верны

7. Нормативные документы, необходимые для проведения аттестации, - это:

- а) приказ о проведении аттестации
- б) положение об аттестации персонала
- в) протокол заседания аттестационной комиссии
- г) все ответы верны

8. Для обеспечения обратной связи по результатам процедуры внутренней оценки (в процессе аттестации) работник имеет право:

- а) написать заявление в аттестационную комиссию о несогласии с результатами аттестации
- б) самостоятельно внести изменения в свою должностную инструкцию
- в) изучить протокол заседания аттестационной комиссии
- г) все ответы верны

8. В процессе аттестации организуется следующее информационное сопровождение:

- а) разработка особых форм ввода, хранения и оперативного извлечения информации (по персоналиям, отделам)
- б) хранение и оперативное извлечение информации по уровням иерархии руководителей и специалистов
- в) хранение и оперативное извлечение информации по направлениям деятельности подразделений
- г) все ответы верны

9. К показателям деловой оценки относят:

- а) результативность труда
- б) физические данные работника
- в) профессиональное поведение
- г) личностные качества
- д) производственные отношения

10. Под условиями достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления по отношению к:

- а) другим объектам воздействия
- б) самому себе
- в) другим объектам воздействия и самому себе
- г) определенным членам коллектива
- д) руководителю

11. Функцией деловой оценки является:

- а) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям
- б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
- в) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных
- г) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы
- д) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли

12. Метод оценки персонала, предполагающий сравнение сотрудников между собой лишь

- а) по отдельным показателям называется:
- б) упорядочение рангов
- в) парные сравнения
- г) ранжирование
- д) критический инцидент

13. Центр оценки это:

- а) здание в центре города, в котором проходит оценка персонала
- б) специально оснащенная комната в кадровой службе

- в) процесс установления стандартизированной оценки профессионального поведения персонала
- г) анализ взаимоотношений в коллективе

14. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:

- а) критический инцидент
- б) интервью
- в) упорядочение рангов
- г) парные сравнения

15. Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с балльными оценками называется:

- а) анкетный опрос
- б) интервью
- в) ранжирование
- г) шкалирование

16. Метод оценки персонала "ранжирование" предполагает:

- а) беседу с работником в режиме "вопрос-ответ"
- б) анкетный опрос работников разных категорий
- в) сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположением по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания
- г) проставление оценок по шкале с балльными оценками

17. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

- а) анкетный опрос
- б) интервью
- в) парные сравнения
- г) самооценка

18. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:

- а) анкетный опрос
- б) критический инцидент
- в) интервью
- г) ранжирование

19. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом...

- а) попарного сравнения
- б) принудительного распределения
- в) альтернативных характеристик
- г) упорядочения рангов управления по целям

20. Оценка результатов труда - это:

- а) функция по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы

- б) процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы
- в) функция по управлению персоналом, предназначенная для установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
- г) функция по управлению персоналом, направленная на получение информации о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте

21. К социально-психологическим факторам, учитываемым при проведении оценки результативности труда, относятся:

- а) отношение к труду
- б) развитие предпринимательства
- в) умственные способности работника
- г) психофизиологическое состояние работника

22. Оценка результатов труда рабочих

- а) выражается через итоги производственно-хозяйственной деятельности организации
- б) выражается через производительность работы машин и оборудования
- в) выражается в количестве произведенной продукции
- г) выражается в количестве произведенной продукции и ее качестве

23. Результат труда специалистов определяется

- а) оперативностью работы
- б) исходя из объема, полноты, качества, своевременности закрепленных за ними должностных обязанностей
- в) исходя из количества произведенной продукции
- г) характеризуется степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах

24. Перечень показателей оценки результатов труда руководителя организации составляют:

- а) динамика объемов производства
- б) прибыль
- в) коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям
- г) оборот капитала
- д) доля на рынке

25. Перечень показателей оценки результатов труда линейного руководителя составляют:

- а) выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре
- б) рост прибыли
- в) потери от простоев
- г) динамика производительности труда

26. Перечень показателей оценки результатов труда руководителя службы управления персоналом составляют:

- а) количество вакантных мест
- б) показатели по обучению и повышению квалификации персонала
- в) удельный вес технически оборудованных норм
- г) количество рекламаций и их динамика

27. К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относятся:

- а) хронометраж
- б) сравнение плановых показателей работы с фактическими
- в) управление по целям

г) все ответы верны

28. Метод оценки результатов труда управленческих работников "вынужденный выбор" основан на...

- а) проставлении соответствующей оценки каждой черте характера оцениваемого работника
- б) использовании описаний "правильного" и "неправильного" поведения работника в отдельных ситуациях
- в) отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе
- г) оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненными на конкретный период времени

29. Определите содержание подготовительного этапа аттестации персонала:

- а) издание приказа о проведении аттестации и утверждение состава аттестационной комиссии, составление списка сотрудников, подлежащих аттестации
- б) заседание аттестационной комиссии
- в) обсуждение материалов аттестации и формирование заключений по аттестации работников
- г) оформление аттестационных листов и ознакомление с ними аттестующихся работников

30. Состав аттестационной комиссии утверждается:

- а) руководителем организации по представлению начальника службы управления персоналом
- б) начальников службы управления по согласованию с руководителями структурных подразделений
- в) начальниками структурных подразделений
- г) секретарем аттестационной комиссии

31. На этапе принятия решения по результатам аттестации заключение формируется с учетом:

- а) выводов и предложений, изложенных в отзывы отзыва руководителя
- б) оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации
- в) оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места
- г) все ответы верны

32. Подготовкой технических средств тестирования и бланков, необходимых в процессе оценки, в организации занимается:

- а) менеджер по персоналу
- б) аттестационная комиссия
- в) директор
- г) руководитель аттестуемого работника

33. Очередная аттестация:

- а) проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава
- б) проводится не реже одно раза в три года для специалистов
- в) является обязательной для всех работников
- г) все ответы верны

34. Аттестация – это форма оценки работника, которую:

- а) может дать только другой человек, группа людей
- б) можно провести с помощью измерительных приборов

- в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей
- г) работник проводит самостоятельно
- д) может проводить только непосредственный руководитель работника

35. Аттестация персонала - это:

- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала
- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала
- в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
- г) установление функциональной роли работника

36. В чем заключается основной недостаток аттестации?

- а) субъективизм
- б) высокая требовательность к аттестуемым
- в) высокая требовательность к организаторам
- г) высокая стоимость
- д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе

37. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?

- а) знания
- б) качество выполнения работы
- в) способности к руководству
- г) возраст работника
- д) способность к развитию.

38. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

- а) единообразии методов оценки
- б) однозначности зависимости между оценкой и деятельностью
- в) различие представлений об эффективности оценки
- г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии
- д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки

39. Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:

- а) письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли
- б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении
- в) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании
- г) сокращение как можно большего количества работников
- д) составление должностной инструкции для каждой штатной должности

40. Процесс традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант) не предполагают выполнение следующих обязательных мероприятий:

- а) разработка методики аттестации и привязка к конкретным условиям организации
- б) формирование аттестационной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника
- в) определение места и времени проведения аттестации
- г) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива

д) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса аттестации

41. Чем отличается оценка деятельности в форме западного варианта аттестации (performance appraisal) от традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант)?

- а) оценка деятельности накладывает ответственность за результаты деятельности на работника и менеджеров в отличие от аттестации
- б) оценка деятельности всегда закрепляется официальным документом, решением о заработной плате, продвижении, в отличие от аттестации
- в) ничем не отличается
- г) аттестацию проводят коллеги работника, а оценку специальная комиссия
- д) оценка, в отличие от аттестации, проводится по желанию работника

42. Что понимается под традиционной системой аттестации работника (формальный классический вариант)?

- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем
- б) процесс комплексной оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с положением о порядке проведения аттестации работников
- в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами
- г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя
- д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда

43. Соотнесите основные цели аттестации персонала:

1. Главная	а) усиление уровня ответственности и трудовой дисциплины
2. Дополнительная	б) составление списка подлежащих сокращению и упразднению сотрудников и вакансий
3. Общая	в) выявление соответствия специалиста занимаемой им должности
4. Специфическая	г) выявление направлений дальнейшего профессионального роста сотрудника

1-в; 2-г; 3-а; 4-б.

44. К показателям деловой оценки относят:

- а) результативность труда
- б) физические данные работника
- в) профессиональное поведение
- г) личностные качества

45. Центр оценки это:

- а) специально оснащенная комната в кадровой службе
- б) процесс установления стандартизированной оценки профессионального поведения персонала
- б) анализ кадровых данных
- г) анализ взаимоотношений в коллективе

46. Какое решение может быть принято аттестационной комиссией, если отмечено дальнейшее ухудшение результатов деятельности сотрудника:

- а) увольнение;
- б) понижение в должности
- в) направление на дополнительное обучение
- г) понижение должностного оклада без изменения должности

47. Комплексность Ассесмент-центра как диагностического метода заключается в:

- а) участия в оценке нескольких оценщиков
- б) использовании нескольких диагностических инструментов
- в) оценке нескольких кандидатов.
- г) оформлении большего количества документов

48. При выработке критериев следует придерживаться определенных правил:

- а) критерии должны учитывать не только экспертную оценку руководителей, но и объективные показатели работы
- б) критерии должны учитывать не только экспертную оценку руководителей, но и их стаж работы
- в) критерии должны учитывать только экспертную оценку руководителей
- г) критерии должны учитывать только объективные показатели работы

49. Кто не может выступать в роли оценщиков:

- а) подчинённые оцениваемого работника
- б) коллеги оцениваемого работника
- в) непосредственный руководитель оцениваемого работника
- г) нет верного ответа

50. Перечень основных документов, регламентирующих оценку персонала, включает:

- а) положение об аттестации персонала и отчеты по результатам аттестации
- б) бюджет затрат на персонал
- в) график проведения аттестации и приказ о проведении аттестации
- г) аттестационный лист и характеристику на аттестуемого работника
- д) план служебно-профессиональных перемещений
- е) план обучения персонала на год
- ж) протокол заседания аттестационной комиссии
- з) программы адаптации для разных категорий персонала
- и) перечни показателей для оценки профессиональных и личностных качеств сотрудника.

Итоговый тест (6 семестр)

1. Какие виды эффективности должны реализовываться при постановке целей в области управления персоналом?

- а) производственная эффективность и социальная эффективность;
- б) экономическая эффективность и социальная эффективность
- в) производственная эффективность и экономическая эффективность
- г) финансовая и производственная эффективность

2. Экономическая эффективность в области управления персоналом означает:

- а) получение прибыли организации, сокращая затраты на персонал
- б) достижение положительного уровня рентабельности труда, увеличивая прибыль предприятия и сокращая затраты на персонал

- в) достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств
- г) минимизация расходов на подсистемы системы управления персоналом

3. Каким общим соотношением выражается экономическая эффективность?

- а) результаты / затраты
- б) объем выпущенной продукции / численность работников, занятых в производственном процессе
- в) численность персонала / затраты на персонал
- г) объем выпущенной продукции / затраты на персонал

4. Социальная эффективность в области управления персоналом реализуется в виде:

- а) получения высокой заработной платы и компенсаций
- б) учета интересов сотрудников и создания комфортных условий труда
- в) исполнения экономических потребностей сотрудников и социальных потребностей
- г) все ответы верны

5. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации?

- а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации
- б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации
- в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом
- г) нет верного ответа

6. На кого в организации возложена ответственность за показатель социальной эффективности «Качество труда персонала»?

- а) отдел кадров
- б) главный инженер
- в) зам. директора по кадрам
- г) гл. бухгалтер

7. К показателям оценки степени удовлетворенности работников, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом, относятся:

- а) количество жалоб работников
- б) уровень производственного травматизма
- в) степень удовлетворенности работой в данной организации
- г) степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом

8. К косвенным показателям оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

- а) степень удовлетворенности работой в данной организации
- б) соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом
- в) количество жалоб работников
- г) уровень производственного травматизма
- д) уровень абсентеизма

9. Обучение квалифицированных кадров является не эффективным в том случае, если связанные с ним издержки, будут в дальнейшем...

- а) выше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
- б) равны издержкам организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
- в) меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
- г) нет верного ответа

10. К социальным факторам эффективности обучения профессиональных кадров относятся:

- а) снижение издержек организации на повышение производительности труда
- б) гарантии сохранения рабочего места
- в) возможности повышения в должности
- г) снижение издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы

11. Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:

- а) разработка мероприятий по корректировке отклонений
- б) фиксация результатов кадрового планирования
- в) сопоставление запланированного и полученного результатов
- г) анализ отклонений

12. Функция кадрового контроллинга состоит в координации...

- а) целеполагания
- б) планирования
- в) контроля и информации
- г) целеполагания, планирования, контроля и информации

13. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации – это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на:

- а) установление соответствия деловых и личностных качеств работников требованиям должности или рабочего места
- б) интенсификацию управленческого труда
- в) выявление информации о содержании работы на рабочем месте
- г) организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации
- д) соблюдение принципа оплаты труда

14. Экономические факторы, влияющие на результативность труда в аппарате управления организацией, включают в себя:

- а) стиль и культуру управления
- б) систему оплаты труда и уровень зарплаты
- в) контроль исполнения
- г) все ответы верны

15. Среди факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией отношение к труду относят к факторам ...

- а) организационным
- б) социально-психологическим
- в) социально-демографическим
- г) экономическим

16. Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие общую экономическую эффективность работы организации, включают в себя:

- а) прибыль

- б) производительность труда
- в) себестоимость продукции
- г) среднегодовая заработная плата работников

17. Показатель общих потерь рабочего времени на одного работника из-за неявок, болезней, целодневных и внутрисменных простоев является:

- а) показателем продуктивности труда
- б) критерием экономической эффективности деятельности подразделения организации
- в) показателем условий труда
- г) резервом улучшения использования рабочего времени на производстве

18. Экономическое значение процесса адаптации состоит в следующем:

- а) в процессе адаптации нового сотрудника активизируется творческий потенциал уже работающих сотрудников
- б) при правильно проведенном процессе адаптации новых сотрудников снижается текучесть кадров в организации
- в) при правильно проведенном процессе адаптации новых сотрудников улучшается социальный климат в организации
- г) при правильно проведенном процессе адаптации новых сотрудников формируется положительная репутация компании на рынке труда

19. Цели социальной и экономической эффективности взаимодополняют друг друга так как:

- а) мероприятия по стимулированию социальной эффективности влекут за собой затраты, не покрываемые ростом производительности труда
- б) социальную эффективность можно обеспечить только, когда организация получает прибыль, а экономическую эффективность – только начиная с определенного уровня социальной эффективности
- в) экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставляют в распоряжение организации свою рабочую силу, что они готовы сделать, только начиная с определенного уровня социальной эффективности
- г) социальная и экономическая эффективность не

20. Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие социальную эффективность работы подразделений управления, включают в себя:

- а) показатель внедрения результатов научно-технического прогресса
- б) равномерность загрузки персонала
- в) уровень текучести персонала
- г) соотношение различных категорий работников

21. Показатель текучести кадров свидетельствует:

- а) об удельном весе потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости производства
- б) об уровне стабильности трудового коллектива
- в) о состоянии условий труда и быта работников
- г) о величине потерь рабочего времени

22. Уровень трудовой дисциплины показывает:

- а) уровень организации работы с персоналом в подразделении
- б) величину потерь рабочего времени
- в) оперативность работы
- г) уровень квалификации персонала подразделения

23. Результаты деятельности подразделений управления персоналом характеризуют...

следующие показатели:

- б) ритмичность выпуска продукции
- себестоимость продукции
- + сокращение случаев травматизма
- + снижение текучести кадров
- + снижение потерь рабочего времени

24. К показателям оценки экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

- а) степень удовлетворенности работой в данной организации
- б) затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника
- в) отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности персонала
- г) затраты на производство единицы продукции

25. К показателям оценки степени укомплектованности кадрового состава, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом, относятся:

- а) соответствие численности работников числу рабочих мест
- б) соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности
- в) соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом
- г) показатели качества продукции

26. Затраты на мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала складываются из затрат на:

- а) создание и поддержание учебных помещений
- б) отвлечение оборудования и материалов из основного производства
- в) исследование уровня отдачи работающего персонала
- г) организацию учебного процесса

27. Экономия от мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала складывается из экономии за счет:

- а) роста индивидуальной производительности труда
- б) снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции
- в) четкого закрепления обязанностей за определенными работниками
- г) снижения уровня текучести персонала

28. В зависимости от классификационного признака "Степень активности (способность приносить в будущем доход)" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

- а) на планирование карьеры работников
- б) первоначальные
- в) текущие
- г) восстановительные

29. В зависимости от классификационного признака "Уровень подхода" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

- а) прямые
- б) необязательные
- в) с позиций организации
- г) с позиций работника

30. В зависимости от классификационного признака "Целевое назначение" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

- а) на приобретение работников
- б) на развитие персонала
- в) на социальную защиту и социальное страхование
- г) все ответы верны

31. Затраты на мероприятия по оценке работ и работников складываются из затрат на:

- а) исследование уровня отдачи работающего персонала
- б) трудоустройство высвобождаемого персонала
- в) выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников
- г) разработку новых положений о подразделениях

32. Экономия от мероприятий по оценке работ и работников складывается из экономии за счет:

- а) роста производительности труда у работающих путем эффективного контроля за их работой
- б) снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции
- в) роста качества работ
- г) четкого закрепления обязанностей за определенными работниками

33. Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются:

- а) количественно путем сопоставления фактической численности работников с расчетной величиной
- б) качественно - по соответствию профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых должностей
- в) на основе анализа мнения работников с помощью социологических исследований
- г) как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести, к среднесписочной численности работников

34. «Активная» текучесть кадров обусловлена следующими причинами:

- а) систематическим невыполнением обязанностей
- б) неудовлетворенность работника условиями быта
- в) недисциплинированностью работника
- г) потерями рабочего времени
- д) неудовлетворенность работника рабочим местом

35. Показатель абсентеизма характеризуется:

- а) количеством невыполнения плановых заданий работником
- б) отношением числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести, к среднесписочной численности работников
- в) потерями рабочего времени
- г) неудовлетворенностью работника рабочим местом и условиями труда
- д) количеством самовольных невыходов работников на работу

36. Затраты на оплату за отработанное время, входящие в расходы на оплату труда (фонд заработной платы) включают:

- + стоимость натурального вознаграждения
- оплату отпусков всех видов
- + гонорары
- + заработную плату
- оплату времени выполнения государственных обязанностей

37. Затраты на оплату за неотработанное время, входящие в расходы на оплату труда (фонд заработной платы) включают:

- а) единовременные премии и оплата сувениров
- б) выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учтенные в фонде заработной платы и увеличивающие доход работников
- в) компенсацию за неиспользование отпуска
- г) выплаты на содержание жилья, топливо, питание

38. К затратам на выплаты социального характера относятся:

- а) оплата отпусков всех видов
- б) расходы из общественных фондов потребления на общеобразовательное развитие (включая выплаты стипендий)
- в) расходы из общественных фондов потребления на выплаты во время болезни
- г) выплаты на содержание жилья, топливо, питание

39. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера складываются из:

- а) оплаты времени выполнения государственных обязанностей
- б) дивидендов по акциям, выплат по облигациям
- в) выплаты на содержание жилья, топливо, питание
- г) авторских вознаграждений

40. В зависимости от классификационного признака "Фазы процесса воспроизводства рабочей силы" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

- а) первоначальные и долговременные
- б) косвенные и прямые
- в) на производство и распределение рабочей силы
- г) обязательные и необязательные

41. Экономический ущерб от текучести кадров может быть обусловлен потерь:

- а) временем подбора персонала на освободившееся рабочее место
- б) обучением или переобучением нового работника
- в) затратами на найм и отбор нового работника
- г) все ответы верны

42. В зависимости от классификационного признака "Характер затрат" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

- а) первоначальные и долговременные
- б) косвенные и прямые
- в) на производство и распределение рабочей силы
- г) обязательные и необязательные
обязательные

43. Затраты на оформление кадров при найме на работу относятся к... затратам

- а) восстановительным
- б) резервообразующим
- в) косвенным
- г) первоначальным прямым
нерезервообразующим

44. Затраты на внутренний наем относятся к затратам:

- а) на оплату труда и материальное вознаграждение
- б) первоначальным прямым
- в) первоначальным косвенным
- г) восстановительным прямым

45. Затраты на вводное обучение на рабочем месте относятся к:

- а) затратам на оплату труда и материальное вознаграждение
- б) затратам на развитие персонала
- в) первоначальным затратам подготовки
- г) восстановительным затратам

46. Исследование подсистемы системы управления персоналом "Профорientация и адаптация персонала" включает:

- а) анализ количества увольняемых работников среди вновь нанятых
- б) оценка используемых методов найма, источников и путей покрытия потребностей в персонале
- в) оценка уровня социальной напряженности в коллективе
- г) выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации

47. По подсистеме системы управления персоналом "Наем и отбор персонала" содержанием диагностики является:

- а) анализ источников и путей покрытия потребностей в персонале
- б) диагностика организационной культуры
- в) оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами
- г) анализ изменений кадрового потенциала организации

48. К основным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся:

- а) транспортные расходы
- б) заработная плата
- в) выплаты внештатным сотрудникам
- г) оплата обучения и повышения квалификации

49. К дополнительным расходам (на основании тарифов и законодательства) на персонал организации по целевому назначению относятся:

- а) оплата отпусков, больничных листов, инвалидности
- б) премирование
- в) выплаты внештатным сотрудникам
- г) оплата жилищно-коммунальных услуг

50. К дополнительным социальным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся:

- а) повременная заработная плата
- б) транспортные расходы
- в) расходы на технику безопасности и организацию труда
- г) оплата медицинско-оздоровительные услуг

Итоговый тест (7 семестр)

1. Продукт интеллектуальной деятельности в сфере управления персоналом, оформленный в установленном порядке в виде документа, называется:

- а) кадровым новшеством
- б) кадровой инновацией
- в) кадровым нововведением
- г) изобретением

2. Деятельность, включающая практическое внедрение, распространение и использование кадрового новшества с целью повышения эффективности кадровой работы и ее развития в организации, — это:

- а) кадровое новшество
- б) кадровая инновация
- в) кадровое нововведение
- г) нет верного ответа

3. Конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта, представляет собой:

- а) кадровое новшество
- б) кадровую инновацию
- в) кадровое нововведение
- г) нет верного ответа

4. Бенчмаркинг, при котором сопоставляются практика и деятельность компании или ее подразделений с практикой и деятельностью ее конкурентов, является:

- а) конкурентным бенчмаркингом
- б) отраслевым бенчмаркингом
- в) бенчмаркингом бизнес-процессов
- г) рыночным бенчмаркингом

5. Совокупность усилий компании по созданию благоприятного имиджа работодателя в глазах существующих и потенциальных сотрудников, представляет собой:

- а) ребрендинг
- б) бенчмаркинг
- в) HR-брендинг
- г) аутсорсинг

6. Последовательное осуществление стадий процессов изменений управления персоналом представляет собой:

- а) линейный инновационный процесс
- б) дифференцированный инновационный процесс
- в) сетевой инновационный процесс
- г) интегрированный инновационный процесс

7. Поступательное движение вперед к новому, более совершенному уровню и качеству кадровой системы на основе внедрения кадровых инноваций является:

- а) прогрессом
- б) регрессом
- в) стагнацией
- г) нет верного ответа

8. Совокупность знаний, навыков, способностей и личностных характеристик персонала, определяющих меру его готовности к восприятию, внедрению и продуцированию

инноваций, обеспечивающих эффективное функционирование организации в условиях инновационной деятельности:

- а) инновационная активность
- б) инновационный потенциал отдельного работника
- в) инновационный потенциал предприятия
- г) нет верного ответа

9. Комплексная характеристика инновационной деятельности предприятия, отражающая темпы и масштабы осуществляемых на нем инновационных процессов, — это:

- а) инновационная деятельность
- б) инновационная активность
- в) инновационный потенциал
- г) нет верного ответа

10. Способность организации к инновационной деятельности и готовность системы к реализации инновационного проекта представляет собой:

- а) инновационные возможности организации
- б) инновационную активность организации
- в) инновационный потенциал организации
- г) нет верного ответа

11. К показателям, описывающим способность предприятия к осуществлению инновационной деятельности, не относятся:

- а) ментальные, культурные, институциональные особенности предприятия
- б) организационно-управленческие и технико-технологические характеристики
- в) экономическое равновесие и экономическая устойчивость в развитии
- г) нет верного ответа

12. К критериям оценки характеристик персонала при исследовании инновационного потенциала предприятия не относятся:

- а) образование и профпригодность
- б) формализация проведения трудовых процессов
- в) инициативность персонала
- г) открытость руководства

13. К критериям оценки системы управления при исследовании инновационного потенциала предприятия не относятся:

- а) формализация проведения трудовых процессов
- б) материальное обеспечение инновационной деятельности
- в) кадровое обеспечение инновационной деятельности
- г) информационное обеспечение системы

14. Человек, предпринимающий необходимые действия для распространения новаций и их превращение в инновации, является:

- а) новатором
- б) инноватором
- в) инновационным менеджером
- г) нет верного ответа

15. Человек, разработавший кадровое новшество или который вносит новые, прогрессивные приемы или идеи в систему управления персоналом, является:

- а) новатором;

- б) инноватором
- в) инновационным менеджером
- г) нет верного ответа

16. Какова цель использования метода аналогий при управлении инновационными проектами?

- а) минимизация громоздких математических вычислений
- б) учет различных ошибок, последствий влияния неблагоприятных факторов и экстремальных ситуаций как источников потенциального риска
- в) принятие грамотных управленческих решений при недостаточном количестве информации
- г) нет верного ответа

17. Область распределения вероятности событий при реализации инновационного проекта, которые не приводят к наступлению риска – это:

- а) точка безубыточности
- б) безрисковая зона
- в) «белое пятно» управления
- г) нет верного ответа

18. В чем заключается идентификация рисков инновационных проектов?

- а) в составлении перечня вероятных рисковых ситуаций при реализации инновационных проектов, прогнозировании причин и последствий их возникновения, классификации рисков и определения критериев рисков
- б) в выявлении рисков с наиболее высокой вероятностью наступления
- в) в определении критериев рисков
- г) нет верного ответа

19. По каким категориям принято согласовывать между собой отдельные инновационные проекты в инновационных программах?

- а) состав исполнителей
- б) целевая направленность
- в) сроки, ресурсы, исполнители
- г) нет верного ответа

20. Предопределяющим фактором возникновения рисков при управлении инновациями является:

- а) альтернативность при принятии инновационных решений
- б) неопределенность течения инновационных процессов
- в) ускоренный технологический прогресс, характерный для современности
- г) нет верного ответа

21. Для определения наиболее существенных рисков инновационного проекта используется метод:

- а) ортогональных треугольников
- б) Мальтуса
- в) Монте-Карло
- г) нет верного ответа

22. Оценка рисков инновационного проекта предполагает обязательный расчет коэффициента Z (стандартного отклонения). Какой математический аппарат для этого используется?

- а) распределение Пуассона
- б) распределение Бернулли
- в) распределение Гаусса
- г) нет верного ответа

23. Какая из характеристик наиболее точно описывает рисковий отдел (подразделение) предприятия?

- а) без данного отдела в принципе невозможна инновационная деятельность
- б) является тайным и/или засекреченным производством
- в) является специализированным и автономно управляемым производством
- г) нет верного ответа

24. Операционная инноватика преследует цель:

- а) обслуживания краткосрочных, в том числе текущих целей организации
- б) решения крупномасштабных инновационных проблем организации
- в) исследования новейших технологий
- г) нет верного ответа

25. Составными частями инновационной среды предприятия являются:

- а) инновационные идеи и инновационный климат
- б) инновационный капитал и инновационные идеи
- в) инновационный климат и инновационный потенциал
- г) нет верного ответа

26. Укажите классификацию инновационных процессов в зависимости от уровня разработки и распространения нововведений.

- а) отраслевые, корпоративные, цеховые
- б) государственные, региональные, отраслевые
- в) отраслевые, межорганизационные, внутриорганизационные, цеховые
- г) нет верного ответа

27. Стадия «прикладные исследования и разработки» наступает после стадии:

- а) исследования глубины и ширины целевого рынка
- б) разработки инновационного плана
- в) поисковых научно-исследовательских работ
- г) нет верного ответа

28. Перечислите элементы, составляющие систему инновационной деятельности.

- а) образование, наука, экономика, технологии
- б) технологии, инвестиции, менеджмент, нововведения
- в) менеджмент, инвестиции, идеи, технологии
- г) нет верного ответа

29. Как называется научная теория, применяемая в инноватике, автором которой является экономист Й. Шумпетер?

- а) теория цикличности общественного развития
- б) теория промышленно-капиталистических циклов
- в) теория длинных, средних и коротких циклов экономической активности
- г) нет верного ответа

30. Жизненный цикл инновации охватывает период времени:

- а) от научных изысканий фундаментального характера до вывода инновации из эксплуатации
- б) от получения инвестиций на развитие инновационной идеи до внедрения полученного продукта в массовое производство/потребление
- в) от появления новаторской идеи до ее внедрения в жизнь
- г) нет верного ответа

31. Процесс реализации и управления несколькими инновационными проектами чаще всего организуется в форме:

- а) технологических кластеров
- б) инновационных программ
- в) научно-практических лабораторий
- г) нет верного ответа

32. Показатель цены риска предназначен для характеристики:

- а) наиболее ожидаемой полезности инновации
- б) потенциальных убытков, если инновация «провалится»
- в) затрат, которые следует понести в настоящий момент времени, чтобы снизить риск убытков от инновации в будущем
- г) нет верного ответа

33. Проектная структура характеризуется ...

- а) высокой стоимостью
- б) неполном использовании рабочего времени
- в) недостатками в области контроля качества
- г) все ответы верны

34. Проект – это ...

- а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия
- б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией
- в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элемент, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
- г) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

35. Реализация проекта – это:

- а) создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период
- б) наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
- в) комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей
- г) нет верного ответа

36. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?

- а) проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям
- б) составление перечня недоработок и отклонений
- в) промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов
- г) определение перечня документов, подлежащих разработке

37. Метод освоенного объема дает возможность:
- а) освоить минимальный бюджет проекта
 - б) выявить, отстает или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета
 - в) скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта
 - г) закончить проект в более короткие сроки
38. Что такое веха?
- а) знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации
 - б) логически взаимосвязанные процессы, выполнение которых приводит к достижению одной из целей проекта
 - в) совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта
 - г) нет верного ответа
39. Участники проекта – это:
- а) потребители, для которых предназначался реализуемый проект
 - б) заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
 - в) физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта
 - г) все ответы верны
40. Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...
- а) санкционирование начала проекта
 - б) утверждение сводного плана
 - в) окончание проектных работ
 - г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки
41. Метод критического пути используется для ...
- а) оптимизации (сокращение сроков реализации проекта)
 - б) планирования рисков проекта
 - в) планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций
 - г) определения продолжительности выполнения отдельных работ
42. Структурная декомпозиция проекта – это:
- а) наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта
 - б) структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект
 - в) график поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов
 - г) таблица распределения ответственности между участниками проекта
43. Определите последовательность действий по планированию стоимости проекта
- а) определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых ресурсов)
 - б) определение стоимости всего проекта
 - в) формирование, согласование и утверждение бюджета проекта
 - г) составление, согласование и утверждение сметы проекта
 - д) определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости
- а – 1, б – 3, в – 5, г – 4, д – 2

44. В Microsoft Project есть следующие типы ресурсов:

- а) материальные, трудовые, затратные
- б) материальные, трудовые, временные
- в) трудовые, финансовые, временные
- г) финансовые, имущественные, нематериальные

45. Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, является ... матричной структурой.

- а) единичной
- б) ординарной
- в) слабой
- г) ограниченной

46. Два инструмента, содействующих менеджеру проекта в организации команды, способной работать в соответствии с целями и задачи проекта – это структурная схема организации и....

- а) укрупненный график
- б) матрица ответственности
- в) должностная инструкция
- г) схема бизнес-процесса

47. Назовите метод контроля фактически выполненных работ по реализации проекта, позволяющий провести учет некоторых промежуточных итогов для незавершенных работ:

- а) 10 на 90
- б) 50 на 50
- в) 0 к 100
- г) 70 на 30

48. Состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации – это ... проекта.

- а) этапы
- б) стадии
- в) фазы
- г) инструменты

49. Особенностью социальных проектов является ...

- а) количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена
- б) целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы
- в) сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации
- г) основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей

50. Объединение ресурсов в процессе создания виртуального офиса проекта характеризуется ... независимостью.

- а) территориальной
- б) финансовой
- в) административной
- г) ресурсной

Задание для итоговой работы

3 семестр

(ПК1, У1,У2,У3,У4, В1,В2,В3,В4)

Студент самостоятельно выбирает действующую организацию в любой сфере деятельности и любой формы собственности.

Изучив планы, стратегию и структуру организации и персонала, следует выполнить следующие задания:

1. Исходя из штатного расписания, планов по производству, стратегического плана, статистики персонала определить потребность в персонале.
2. Разработать профиль должности (по одной из вакантных должностей).
3. Определить критерии для отбора кандидатов.
4. Обосновать выбор источников привлечения персонала, исходя из профиля должности и требований к кандидатам, в том числе поисковые системы и информационные ресурсы.
5. Составить карту поиска кандидатов на должность.
6. Разработать процедуру отбора для кандидата на вакантную должность. Обосновать предлагаемые методы оценки кандидатов на вакансию и их последовательность:
 - разработать форму персональной анкеты
 - разработать структуру проведения стандартного интервью (по основным этапам)
 - разработать сценарий подготовки к телефонному интервью
 - составить примерный перечень вопросов для интервью
 - разработать перечень вопросов, которые не рекомендуется задавать при интервью с кандидатом
 - продумать проблемы, возникающие по ходу ситуационно-поведенческого интервью и дать рекомендации по их преодолению
 - разработать оценочный лист для подведения итогов интервьюирования кандидатов при найме
 - подобрать тестовую методику для определения личностных качеств кандидата
 - подобрать тестовую методику для определения профессиональных качеств кандидата
 - разработать форму бланка для оценки кандидатов
 - разработать «отказное» письмо кандидату при найме
7. Разработать оперограмму процесса привлечения и отбора персонала.

4 семестр

(ПК2, У1, У2, У3, В1, В2)

Студент самостоятельно выбирает действующую организацию в любой сфере деятельности и любой формы собственности.

Изучив планы, стратегию и структуру организации и персонала, следует выполнить следующие задания:

1. Исходя из штатного расписания, планов по производству, стратегического плана, статистики персонала определить потребность в новых сотрудниках.
2. Определить инструменты адаптации и разработать программу адаптации персонала.

3. Определить процедуру и методы оценки адаптации персонала.
4. Исходя из предложенной программы адаптации персонала, подготовить пакет документов. В пакет документов могут быть включены, например, план постановки целей и задач новому сотруднику, книга новичка, анкета нового работника для выявления удовлетворенности трудом, анкета для оценки наставника и др.
5. Составить план адаптационного мероприятия.
5. Проанализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала. Определить потребность в обучении персонала.
6. Определить оптимальные методы обучения и технологию обучения.
7. Разработать план обучения персонала.
8. Исходя из разработанного плана обучения, подготовить пакет необходимых документов. В пакет документов могут быть включены, например, заявка на обучение, перечень вопросов для выбора внешнего учебного центра, отчет о стажировке / повышении квалификации, анкета оценки учебной программы и др.
9. Составить план одного обучающего мероприятия (выбрать самостоятельно форму проведения)
10. Составить план карьерного развития на примере нескольких сотрудников.
11. Подготовить пакет документов в соответствии с правилами построения профессиональной карьеры, принятой в организации. В пакет документов могут входить, например, персональные план развития резервиста, отчет об обучении резервиста, список резерва на руководящие должности и др.
12. Составить таблицу функционального разделения труда при планировании, организации и оценке мероприятий по адаптации, обучению и карьерного развития персонала.

5 семестр

(ПКЗ, У1, У2, У3, В1, В2, В3)

Студент самостоятельно выбирает действующую организацию в любой сфере деятельности и любой формы собственности.

Изучив цели, планы, стратегию и структуру организации и персонала, следует выполнить следующие задания:

1. Виды оценки персонала, применяемые в данной организации. Дать их характеристику, определить их достоинства и недостатки.
2. Определить методы оценки персонала, применяемые в организации. Определить, насколько точную и объективную оценку они дают, соответствуют ли современным тенденциям в области оценки персонала. Определить оптимальные для организации методы оценки персонала.
3. Определять мотивационные факторы проведения оценки персонала
4. Разработайте пошаговую процедуру оценки персонала.
5. Предложите конкретные критерии оценки и методы персонала (на примере выбранной должности).
6. Разработайте план оценки персонала (на примере одного подразделения) и его организационное сопровождение.

7. Определите порядок проведения аттестации персонала.
8. Определите критерии соответствия работника должности (на примере выбранной должности)
9. Разработайте пакет документов, определяющих порядок аттестации персонала. В пакет документов могут входить, например, план проведения аттестации, график проведения аттестации работников, приказ о проведении аттестации, форма отзыва о работнике, форма аттестационного листа, протокол заседания аттестационной комиссии и др.
10. Определите порядок хранения и использования полученной в ходе оценки и аттестации информации.

6 семестр

(ПК5, У1, У2, В1, В2)

Студент самостоятельно выбирает действующую организацию в любой сфере деятельности и любой формы собственности.

Изучив систему управления персоналом, следует выполнить следующие задания:

1. По ключевым показателям проанализировать состояние системы поиска, привлечения, подбора и отбора выбранной организации, выявить ее элементы и недостатки. Рассчитать конверсию отбора. Определить эффективность источников и методов отбора.
2. По ключевым показателям проанализировать состояние системы адаптации персонала, выявить ее элементы и недостатки. Определить эффективность адаптации персонала.
3. По ключевым показателям проанализировать состояние системы обучения персонала, выявить ее элементы и недостатки. С помощью известных методик определить результативность обучения персонала.
4. По ключевым показателям проанализировать состояние системы мотивации и стимулирования персонала, выявить ее элементы и недостатки. Определить эффективность системы мотивации и стимулирования персонала.
5. Определить наименее эффективную подсистему в системе управления персоналом организации.
5. Используя разработанные планы для конкретной организации (за 3, 4, 5 семестры) следует выполнить следующие задания (на выбор студента):
 - 5.1. Рассчитать расходы и составить бюджет на поиск привлечение, подбор и отбор персонала.
 - 5.2. Рассчитать расходы и составить бюджет на адаптацию персонала.
 - 5.3. Рассчитать расходы и составить бюджет на обучение персонала.

7 семестр

(ПК7, У1, У2, В1, В2)

На основе выводов, полученных в результате выполнения итоговой работы 6 семестра, студент готовит проект по совершенствованию системы управления персоналом или внедрению новых технологий управления персоналом:

1. После того, как студент определил наименее эффективную подсистему в системе управления персоналом организации, необходимо изучить опыт других компаний. Например, если наименее эффективной оказалась подсистема адаптации персонала, необходимо, учитывая специфику и сферу деятельности организации изучить успешные практики других похожих организаций по вопросу адаптации персонала, выявить применяемые в них технологии и методы адаптации.

2. Определить возможность проведения изменений (ресурсные возможности, ограничения по времени, возможности применения конкретных технологий, перераспределения полномочий, введения/ сокращения должностей и др.).
3. Разработать программу / проект внедрения изменений в систему управления персоналом организации / инновационный проект в области управления персоналом организации
4. Оценить возможные риски, связанные с реализацией предлагаемого проекта/ программой
5. Рассчитать социальную и экономическую эффективность предлагаемого проекта / программы

