

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 08.02.2022 11:10:32
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение
высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного
управления

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
« 17 » 01



Основы управления персоналом

Методические указания для подготовки к практическим занятиям
для студентов очной формы обучения направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Курск 2022

УДК 35.08 (075.8)

Составитель И.В. Припадчева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент

О.Г. Тимофеева

Основы управления персоналом: методические указания для подготовки к практическим занятиям для студентов очной формы обучения направления 38.04.03 Государственное и муниципальное управление / Юго-Зап. Гос. Ун-т; сост.: И.В. Припадчева. Курск, 2022. – 81с.

Методические рекомендации составлены на основании рабочей программы дисциплины, соответствующей учебному плану направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление и на основании рабочего учебного плана направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление для дисциплины «Основы управления персоналом», и рекомендованной к применению в учебном процессе на заседании кафедрой международных отношений и государственного управления. Включают общие положения, содержание практических занятий студентов, используемые информационные технологии, формы контроля знаний, требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов очной формы обучения направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Текст печатается в авторской редакции.

Подписано в печать 17.01.2022. Формат 60×84 1/16

Усл.печ.л. 47. Уч.-изд.л. 43. Тираж 100 экз. Заказ 249. Бесплатно

Юго-Западный государственный университет

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

Содержание

1. Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2 Материально-техническое обеспечение дисциплины	6
3 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы	7
4 Перечень заданий по дисциплине	7
5 Методические рекомендации по выполнению заданий	34
6 Пример выполнения ситуационного задания	47
7 Шкала оценивания и критерии оценивания выполненных заданий	49
8 Задания для самостоятельной работы	51
9 Задания в тестовой форме	54
10 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	75
11 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникативной сети Internet, необходимых для освоения дисциплины	76
Приложение А Пример оформления титульного листа для реферата	77
Приложение Б Вопросы к экзамену по дисциплине «Основы управления персоналом»	78

1 Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Цель дисциплины

Цель заключается в получении студентами базовых знаний в области управления персоналом организации, наработка практических навыков решения внутриорганизационных, межличностных, межгрупповых проблем в учебных ситуациях.

Задачи дисциплины

Основные задачи изучения дисциплины:

- овладение методами групповой динамики при реализации своей роли в команде;
- обучение правилам и нормам командной работы и распределению ответственности за результат труда;
- овладение технологиями распределения на долго-, средне- и краткосрочную перспективу с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для выполнения задач саморазвития и профессионального роста;
- обучение основным возможностям и инструментам непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации собственных потребностей с учетом личностных возможностей, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2 При реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения других членов команды	Знать: - теоретические основы командообразования. Уметь: - применять методы командообразования. Владеть: - навыками распределения ролей в

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
			команде.
		УК-3.5 Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат	Знать: - правила и нормы командной работы. Уметь: - распределять ответственность за результат труда. Владеть: - навыками внедрения правил и норм командной работы
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.2 Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения.	Знать: - теоретические аспекты саморазвития и профессионального роста. Уметь: - распределять задачи саморазвития и профессионального роста на долго-, средне- и краткосрочную перспективу. Владеть: - навыками обоснования использования ресурсов для выполнения задач саморазвития и профессионального роста.

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
		УК-6.3 Использует основные возможности и инструменты непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации собственных потребностей с учетом личностных возможностей, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.	Знать: - теоретические основы системы инструментов непрерывного образования. Уметь: - определять эффективные инструменты непрерывного образования с учетом личностных возможностей, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда. Владеть: - навыками использования инструментов непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации собственных потребностей с учетом личностных возможностей, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда

2 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, учебная аудитория для проведения занятий практического типа, учебная аудитория для выполнения курсовых работ (аудитория с компьютерами), учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций, учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, помещение для самостоятельной работы (аудитория с компьютерами).
Оборудование аудиторий: столы и стулья для обучающихся, стол и

стул для преподавателя, доска, экран на штативе DION, проектор BenQ MP626, ноутбук Samsung R 510. Компьютерный класс имеет персональные компьютеры в количестве, соответствующем числу студентов в подгруппе. Все компьютеры имеют выход в интернет.

3 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы управления персоналом» входит в обязательную часть блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы – программы бакалавриата 38.04.03 Государственное и муниципальное управление, направленность (профиль) «Организационно-аналитическое обеспечение административного управления». Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 семестре.

4 Перечень заданий по дисциплине

Таблица 4.1 – Практические занятия

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Объем, час	Компетенции
1	Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента.	2	УК-3
2	Структура персонала организации.	2	УК-3
3	Формирование коллектива организации.	2	УК-3
4	Социально-психологическая структура команды	2	УК-3
5	Адаптация персонала	2	УК-3
6	Мотивация труда персонала	2	УК-3
7	Стимулирование труда персонала	2	УК-3
8	Аттестация персонала	2	УК-3
9	Кадровое планирование	2	УК-3
10	Профессиональное развитие персонала	2	УК-6
11	Карьерный рост персонала в организации	2	УК-6
12	Сущность, цели и организационные формы обучения персонала	2	УК-6
13	Этапы организации и проведения обучения персонала	2	УК-6
14	Определение потребности в обучении персонала	2	УК-6
15	Планирование обучения персонала	2	УК-6
16	Методы обучения персонала	2	УК-6
17	Оценка результатов обучения персонала	2	УК-6
18	Эффективность управления персоналом	2	УК-6

Тема 1 Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента

Вопросы:

1. Основные понятия управления персоналом как науки.
2. Цели и задачи управления персоналом.
3. Объект и субъект управления персоналом.
4. Предмет «Управления персоналом».
5. Технология управления персоналом в организации.
6. Особенности современного процесса управления персоналом.
7. Основные функции кадровых служб организаций.
8. Принципы и методы управления персоналом.

Ситуационная задача:

Российскую корпоративную культуру в большинстве компаний формирует внутренний институт. В «ВымпелКом» около 20% сотрудников работают с момента его создания, то есть уже 13 лет. Основы корпоративной культуры компании закладывали ее основатели. Если говорить об общепринятых элементах, то они заимствованы с западных образцов: регламентированные льготы, добровольное медицинское страхование, служебная сотовая связь, заказы обедов, кассы турагентств и театров в холле корпоративного здания. В конце каждого года есть традиция награждать лучшего сотрудника – выбирать «бриллиантового пчеловода»

В офисе есть стена, которая вся исписана фамилиями «лауреатов».

Финансы, по мнению руководства, являются основным мотиватором для сотрудников низшего звена. Получая больше одной-двух тысяч долларов в месяц, человек начинает всерьез интересоваться спектром собственных возможностей, соотносить их с внутренней потребностью реализации и перспективой профессионального роста на той или иной должности. Интерес к деньгам резко падает, когда их хватает.

Одно из исследований в компании нацелено на уровень удовлетворенности и заинтересованности сотрудников: как они оценивают руководство компании, политику, инновационность, бизнес-процессы. Опрос проводит сторонняя шведская фирма

Research International, и вся информация поступает только на их сервер. Ответы формируются не по людям, а по департаментам имена отделяются от ответов. По результатам исследований оказалось, что большинство сотрудников в регионах мотивируются заработной платой, а в секторе начальников отделов – карьерой и развитием. Желающие могут по договору с компанией получить образование MBA и диплом международного образца. Технологии подбора, обучения и удержания персонала различаются в зависимости от позиции. Вице-президента по маркетингу, который входит в состав членов правления, искали через агентства полтора года, и нашли только в США, в компании Kodak. На таких должностях проблем с удержанием, естественно, нет.

В call-центры, которые состоят из тысяч людей по всей России, производится массовый рекрутмент с помощью SMS-рассылки собственным абонентам. В основном это студенты и выпускники вузов. Чтобы избежать текучки кадров, в компании подняли входные требования и заработную плату. В начале работы сотрудники центра оцениваются по тестовой шкале каждые полгода, прибавляя в заработной плате по 10%.

Основные факторы удержания персонала – высокая внутренняя ротация, карьерный рост и корпоративный климат. Главное – не строить отношения с подчиненными по методу кнута и пряника. Люди должны чувствовать себя одной командой. Для этого и нужен хороший менеджер по персоналу. Именно он определяет климат в своей группе.

Фрагмент интервью:

– Не боитесь субъективного фактора? Некоторые руководители могут под горячую руку уволить подчиненного за пятиминутное опоздание.

– Ничего страшного в субъективности нет. Это нормальный человеческий фактор. В системе оценки персонала у нас есть четко выстроенная политика, «книги целей», но около 20% всегда будут субъективными. Корпоративные лимиты отношений между работниками компании определяют лишь самые общие рамки. Нельзя написать политику процедуры на каждое телодвижение. Гибкость руководителей, их подход к сотрудникам отдела невозможно измерить в масштабах огромной корпорации. Один

начальник умеет договориться со своим вечно опаздывающим сотрудником, другому придется искать ему замену, третий 8 найдет какой-то другой выход. Я, например, абсолютно лояльно отношусь к опозданиям, но сотрудники моего отдела прекрасно знают, что, если им нужно о чем-то со мной проконсультироваться или подписать какие-то документы, это лучше делать до девяти утра – потом не будет времени. Постепенно все стали приходить к половине девятого.

Иногда оценку менеджера действительно трудно объяснить. Он вдруг начинает цепляться к каким-то мелочам. Но даже в таких ситуациях, с моей точки зрения, интуиции хорошего менеджера по персоналу можно довериться. Интуиция – это не каприз, а хорошо подготовленное внутреннее мнение, которое срабатывает быстрее, чем логическое заключение на основе ряда фактов. Если «эйчар» не способен сформулировать действительную причину, по которой он не принял этого человека, – значит, он почувствовал, что не сможет работать с ним в команде. Я ни в коем случае не пропагандирую такой принцип подбора персонала. Есть ряд обязательных правил, должностная инструкция, а вышеописанный способ может помогать лишь по остаточному принципу. Хотелось лишь подчеркнуть, что интуиция для «эйчара» значит очень многое. Но, повторюсь, для хорошего «эйчара». При выборе менеджеров существует своя оценка.

– Вы могли бы описать правила подбора персонала?

– Основной критерий – соответствие тщательно подготовленному профайлу по конкретной должности, который состоит из профессиональных, поведенческих качеств и степени соответствия системы ценностей данного кандидата ценностям компании. Это как раз то, о чем мы говорили: большинство современных компаний не занимается подготовкой профайла. Чем точнее мы сформулируем, что требуется, тем выше возможность попадания. Совет по практике собеседования – никогда не стоит просить претендента рассказывать заранее заготовленные красивые истории из его жизни. Наоборот, следует дать ему интересную рабочую ситуацию и попросить быстро дать ей оценку. Таким образом, легко определить тип характера и стиль управления руководителя – авторитарный или демократичный. Тип

логического мышления – структурный или сбивчивый – определяется, например, методом внезапной смены темы разговора: вернется он к заданной теме вопроса или нет. Этот же способ хорошо работает для определения степени подверженности чьему-то влиянию, для оценки степени управляемости или самостоятельности можно проверить, пользуется ли человек подсказками, например при поиске нужного термина. Таких психологических техник существует достаточно много, но психология решает не все. Я знаю много случаев, когда кандидат проходил все тесты на «отлично», но, устроившись на работу, по каким-то необъяснимым причинам не мог руководить коллективом.

Вопросы:

1. Дайте оценку элементам системы управления персоналом, оцените ее преимущества и недостатки.
2. Согласны ли вы с мнением, что «ничего страшного в субъективности нет»? Обоснуйте свой ответ.

Тема 2 Структура персонала организации

Вопросы:

1. Содержание понятия «персонал организаций».
2. Профессионально-квалификационная структура персонала.
3. Составляющие структуры персонала.
4. Уровни управления персоналом.
5. Профессионализм, компетентность и квалификация работника.
6. Виды профессиональной компетентности.
7. Профессионализм и возраст.
8. Стадии психологического развития человека.
9. Фазы развития персонала.

Ситуационная задача: Сокращение ступеней управления

Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей,

отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

Вопросы для обсуждения

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?
2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
3. Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором?
4. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

Тема 3 Формирование коллектива организации

Вопросы:

1. Классификация социальных групп.
2. Характерные особенности социальных групп.
3. Понятие коллектива организации.
4. Функции коллектива.
5. Признаки коллектива.
6. Классификация коллективов.
7. Формальные и неформальные коллективы.
8. Стадии формирования и развития коллектива.

Ситуационная задача: Большой эксперимент с «Сатурном»

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых

команд в США. Компания «Дженерал моторз» учредила автономное подразделение для создания нового автомобиля.

При этом ставились следующие задачи:

- 1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;
- 2) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8-15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% — тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную

мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

- вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии 65 самоуправляемых команд;
- в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;
- растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;
- увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;
- в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверку и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы:

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?
2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?
3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», что бы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

Тема 4 Социально-психологическая структура команды

Вопросы:

1. Статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.
2. Социально-психологический климат в команде.
3. Социометрический статус человека.

Ситуационная задача:

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.

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.

Тема 5 Адаптация персонала

Вопросы:

1. Понятие и классификация адаптации персонала.

2. Характеристика этапов процесса адаптации персонала.

3. Методы и способы успешной адаптации персонала.

Ситуационная задача:

Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века.

И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык. Для этого были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке компании DBM, обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

Вопросы

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?

2. Какие этапы исследования вы бы выделили?

3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.

Тема 6 Мотивация труда персонала

Вопросы:

1. Понятие и содержание мотивации труда.

2. Основные теории мотивации.

3. Виды мотивов к труду.

Ситуационная задача:

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на

повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффективно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Вопросы

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?
5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?
6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Тема 7 Стимулирование труда персонала

Вопросы:

1. Понятие стимулирования.
2. Теория подкрепления В. Синклера.
3. Функции, виды и формы стимулирования.
4. Виды заработной платы.
5. Особенности начисления заработной платы разной категории работников.

Ситуационная задача:

Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В

компания уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Вопросы

1. В любой ли компании применима данная система стимулирования труда? Почему?
2. В каких компаниях она более приемлема?
3. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

Тема 8 Аттестация персонала

Вопросы:

1. Понятие, значение и принципы аттестации.
2. Основные этапы и методы аттестации.
3. Беседа с работником по результатам аттестации.

Ситуационная задача:

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. 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 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали:

- Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом – оценки их работы;

- 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование – формальным оглашением заранее принятого решения;

- 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в – случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы 1.

О чем говорят результаты опроса?

2. В чем причины сложившейся ситуации?

3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Тема 9 Кадровое планирование

Вопросы:

1. Кадровое планирование: понятие и виды.

2. Определение потребности в персонале.

Ситуационная задача:

Итальянский предприниматель планирует открыть сеть пиццерий в различных городах Российской Федерации. В 2021 году должны быть открыты два ресторана в Москве. Приглашенная строительная компания должна завершить отделку зданий в феврале 2021 года. Первые посетители должны попробовать итальянскую пиццу 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 январе 2020 года работало 5 сотрудников: директор по персоналу, коммерческий директор, два директора ресторанов, ассистент. Определите реальные потребности в персонале на февраль и апрель 2021 года.

Вопросы

1. Как итальянский предприниматель может решить проблему приема персонала?
2. С какими трудностями он может столкнуться?

Тема 10 Профессиональное развитие персонала

Вопросы:

1. Понятие, цели и задачи профессионального развития персонала.
2. Мероприятия (формы и методы) профессионального развития персонала.

Ситуационная задача:

Ольга Орлова, директор по персоналу предприятия «Альфа», получила свой персональный компьютер три дня назад. После того, как радость от получения долгожданного компьютера несколько утихла, Ольга начала думать о том, что же она будет с ним делать.

Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Ольга никогда прежде не пользовалась компьютерами.

Во вчерашней газете она видела объявление техникума, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения 20 тыс. рублей. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 1 тыс. рублей за час.

Начальник отдела программного обеспечения «Альфа» предложил Ольге свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Ольги находится три человека, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на компьютере.

Вопрос

1. Что должна сделать Ольга?

Тема 11 Карьерный рост персонала в организации

Вопросы:

1. Понятие, виды и модели карьеры в организации.
2. Мотивы карьерного роста.
3. Этапы профессиональной карьеры.

Ситуационная задача:

Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы "Сатурн", вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору "Сатурна" компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей "Сатурна".

Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 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 «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу.

В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили.

Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт: «Хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Вопросы

1. В чем причина полученного Алексеем результата?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Тема 12 Сущность, цели и организационные формы обучения персонала

Вопросы:

1. Сущность обучения персонала.
2. Цели обучения персонала.
3. Законодательство РФ об обучении персонала.
4. Организационные формы обучения.

5. Связь обучения персонала с другими функциями управления им.

6. Альтернативы обучению персонала.

Ситуационная задача:

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, 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 "инструктажом на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?

2. Посоветуйте последовательность действий о подготовке и реализации программы обучения?

3. Как оценить эффективность данной программы обучения?

4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Тема 13 Этапы организации и проведения обучения персонала

Вопросы:

1. Укрупненная группировка этапов организации и проведения обучения.

2. Этапы процесса разработки годового плана обучения.

3. Этапы процесса группового обучения.

4. Этапы процесса индивидуального обучения специалистов в структурном подразделении.

5. Этапы процесса обучения специалистов в сторонних организациях.

Ситуационная задача:

В компании «Х» работает 500 человек. Есть политика по обучению, в основном прописана процедура оформления и сроки выполнения заявок на обучение. Есть кадровый резерв и много отчётности в штаб квартиру. Есть отдел внутренних тренеров, а так же штаб квартира предлагает целый «каталог» тренингов за границей по soft skills. Есть бюджет на обучение. Российский офис работает с тренинговыми компаниями в России тоже.

Ежегодно проходит оценка персонала на основе 16 корпоративных компетенций, расписанных по критериям. На основе результатов оценки - выделяются 2 самые слабые компетенции у сотрудника и направляют сотрудника на обучение. Частично обучение проходит и согласно целям компании, например, учат hard skills – техническим навыкам работы с Excel.

Вопрос:

1. Сделать рефрейминг обучения на цели компании, а не на «обучение ради обучения».

Тема 14 Определение потребности в обучении персонала

Вопросы:

1. Субъекты управления обучением сотрудников.
2. Определение потребности в обучении новых сотрудников.
3. Заявки на обучение от топ-менеджеров компании.
4. Заявки на обучение от руководителей подразделений.
5. Определение потребности в обучении работников по результатам статистического анализа.
6. Экспертиза заявки на обучение персонала.

Ситуационная задача:

Руководитель компании «Де-Тур», занимающейся продажей и сервисным обслуживанием медицинского оборудования, принял решение отправить начальника отдела маркетинга медицинского оборудования на профессиональную переподготовку по направлению «Маркетинг». Это решение было принято по обоюдному согласию. Начальник отдела Сергей М. имел высшее

медицинское образование, что позволяло ему успешно отбирать и закупать медицинское оборудование, которое предлагали зарубежные партнеры, и учитывать при этом специфику российских учреждений здравоохранения (поликлиник, больниц, специализированных центров). Но из-за отсутствия специального образования, он имел слабое представление о многих инструментах маркетинга. При этом результаты его труда и руководимого им подразделения были достаточно высокими. Он напряженно работал (вечерами, в выходные дни, брал работу на дом). Эти часы ему не оплачивали, т.к. в компании считали, что все должны работать также напряженно, как высшее руководство, в которое входили и собственники фирмы.

Директор в одном из разговоров обещал увеличить зарплату Сергея М., в том случае, если он получит дополнительное образование. Стоимость обучения была достаточно высокая (70 тысяч рублей), поэтому директор компании принял решение оформить дополнительное соглашение к трудовому договору Сергея М. об отработке или возвращении затраченных на обучение средств между компанией и направляемым на обучение.

Обучение шло в течение 3 месяцев с отрывом от производства. В течение этого периода Сергея М. замещал на работе его подчиненный. Обучение прошло успешно, Сергей М. защитил диплом на «отлично». Вернулся на работу. Прошел месяц с момента окончания учебы. Сергей оставался в прежней 83 должности и с той же заработной платой. Он решил поговорить с директором о том, когда же будет выполнено его обещание относительно повышения заработной платы. Во время беседы директор сказал о том, что сумма на обучение была очень высокая, и эту оплату надо расценивать как определенное поощрение, а занятия в вузе – это отдых, и отказался повышать заработную плату.

Через несколько недель Сергею М. предложили перейти в другую компанию, которая была конкурентом компании «Д», при этом предложили зарплату в 1,5 раза выше и выгодный социальный пакет. Сергей М. поставил в известность директора о своем увольнении.

Тот сказал о том, что Сергей должен вернуть деньги в кассу предприятия. Сергей отказался, т.к. был обижен на директора из-за того, что ему не повысили заработную плату, сверхурочные часы (переработки) в течение продолжительного времени также никаким образом не оплачивались. В результате из окончательного расчета заработной платы у Сергея М. вычли сумму в размере 70 тысяч рублей, он получил 20 тысяч рублей. Был разгневан и пообещал «увести» всех клиентов у бывшей фирмы.

Вопросы:

1. Целесообразно ли обещать сотруднику, направляемому на обучение, повышение в должности и прибавление зарплаты?

2. В чем вы видите положительные и отрицательные стороны заключения с направляемым на дорогостоящее обучение сотрудником дополнительного соглашения к трудовому договору об отработке им определенного срока после обучения или компенсации затрат предприятия на обучение в случае увольнения до истечения указанного срока?

3. Как вы поступите, если направляемый на дорогостоящее обучение сотрудник отказывается подписывать дополнительное соглашение к трудовому договору об отработке или возвращении затраченных на обучение средств?

Тема 15 Планирование обучения персонала

Вопросы:

1. Общие требования к плану обучения.

2. Виды планов обучения.

3. Выбор провайдера обучения.

4. Выбор тренера.

5. Бюджетирование расходов на обучение.

Ситуационная задача:

ОАО «Жень-Шень» - авторитетная фармацевтическая компания, идущая в ногу со временем и постоянно внедряющая передовые технологии. Вот уже более 10 лет она лидирует в списке фармкомпаний Большого Леса. Тяжеловато было начинать после раскола Великого Леса на Большой, Малый, Дальний, Болотистый и другие. Но ничего, выстояли, коллектив сохранили, молодежь подготовили – настоящая боевая смена! И теперь в лидерах!

Действующие лица:

Енот Полоскун – начальник отдела по работе с персоналом. Скрупулезен и тщателен в работе. Генеральный директор Великий Лев ценит это, не взирая на конфликтность и неумный темперамент Енота.

Мудрый Барсук – начальник производства. Правая рука Генерального. Слывет смелым реформатором.

Хитрый Лис – начальник отдела продаж. Недавно набрал новый штат продавцов – и «процесс пошел»!

Добрый Медведь – начальник отдела закупок, бывший начальник отдела продаж. В новой должности набирает авторитет.

Юркая Сойка – руководитель отделения обучения персонала и по совместительству – нештатный проректор корпоративного университета «Жень-Шень».

Жадный Хомяк – финансовый директор. В прошлом был заместителем Хитрого Лиса. Как финансист, фамилию свою оправдывает.

- Приветствую Вас, уважаемый Енот Енотыч! Это Хомяк звонит – прожурчал в телефоне еле слышимый голос финансового директора. – Хочу Вам напомнить, что бюджет на обучение персонала в этом месяце еще не тронут, а месяц за середину перевалил.

- Здравствуйте, господин Жадный! Странно слышать именно от Вас такие напоминания. Но все равно, спасибо. Обязательно примем меры.

- Вот именно, примите, а то, не ровен час, на следующий месяц эта статья для Вас сократиться может!

- Ясно-ясно. Кстати, скажите, в Вашем отделе кандидаты на повышение квалификации имеются?

- Нет, что Вы! Только не сейчас! У нас квартальный отчет горит, а еще зарплату начислять... Вы лучше производителей да отдел продаж поспрашивайте. Ну, пока, успехов!

Сообщение Хомяка не оставило Енота равнодушным, и он принялся за наведение порядка в собственном департаменте.
- Пригласите ко мне Юркую Сойку, пожалуйста, - позвонил он секретарю.

- Она уже полчаса ждет в приемной, когда Вы освободитесь. Вы же сами сказали: никого к Вам не пускать! – отрапортовала Птица-Секретарь.

- Хорошо, пусть войдет, - прекратил пререкания Енот.

- Здравствуйте, Енот Енотыч! Я к Вам с проблемой...- начала было Сойка.

- Это я Вам проблему подброшу: почему о срыве обучения персонала я узнаю не от Вас, а от главного финансиста?

- Именно по этому поводу я к Вам и пришла. Уже полмесяца я пытаюсь сформировать группы на два тренинга - по логистике и по продажам, как мы планировали в начале года, - а начальники отделов мне в один голос говорят, что сейчас не время, народ в отпусках да командировках, оторвать от работы никого не могут. А тут еще с Травкиной Академией контракт заканчивается – наши студенты уже и дипломы получили. Надо новую группу учиться отправлять. А кого? Я в отделы запрос разослала, а ответов нет. Вот и хочу попросить, чтобы Вы вмешались.

- Та-а-ак, - протянул Енот, - поговорим с начальниками, раз такое дело.

Полоскун снова взялся за телефонную трубку.

- Что это ты, дорогой друг Хитрый, подчиненных учить отказываешься? – Енот Енотыч всегда считал продажи ответственным участком, поэтому и позвонил первым делом Хитрому Лису.

- А кого мне сейчас учить? Вы же знаете... Старых Хомяков мы проводили на пенсию, а молодые Суслики у меня постоянно в поле, с клиентами работают. С планом справляются. Чего же их учить? Не вижу производственной необходимости. Вот когда напряжение спадет, да мотивация понизится, тогда и будем продавцов моих учебой подстегивать.

- Да, логично. Но только заявку на тренинг своевременно подавай, не забудь! – подытожил разговор Полоскун.

- Это Добрый Медведь? – снова заговорил в телефон Енот.

- Доброго здоровья, Енот Енотыч! – забурчал в трубке голос начальника отдела закупок.

- Послушай, Михал Потапыч, ты запрос на обучение персонала получал?

- Когда?

- Еще в начале месяца!

- Что-то припоминаю, - извиняющимся тоном произнес Медведь. Но мне сейчас не до тренингов. Вы же знаете, завод начал выпуск новой серии препаратов, и мне с моими Тюленями головы поднять некогда. Постоянно в командировках: то за осокой в Болотистый Лес, то за клевером на Дальнее Поле, то за экстрактом сине-зеленых водорослей на Голубое море. А еще я скажу, что после внедрения бонусной системы оплаты, хоть и не сразу, мои подчиненные такую инициативу развили, что и не удержать! Сами учебники по логистике изучают, методики выбора поставщиков отработывают, транспортные задачи решают – зачем им сейчас тренинги? Только деньги зря тратить. Вот если бы склад сырья технологизировать, и на это дело средства перенацелить – было бы здорово, - закончил пламенную речь Добрый Медведь.

- Хорошо, подумаем над этим. А учить подчиненных все-таки надо. Вот они у тебя время на учебники тратят, а на тренинге то же самое, но доступным языком и в активной форме за два дня, - кстати, выходных, - можно освоить. Инициатива – дело замечательное, а помочь Тюленям твоим – не вредно. Да и тебе с ними знаний поднабраться не помешает!

- А Вы мои знания проверяли, Енот Енотыч? Я, между прочим, месяц назад курсы МВА по логистике закончил. Знаете, сколько желудей это мне стоило? – обиделся Медведь.

- А чего ж ты к нам не обратился? Учился бы себе за счет предприятия. Мы же десятки сотрудников обучаем: в Травкиной Академии, на курсах разных, на тренингах. Это часть политики компании – персонал надо развивать, иначе все инновации станут пустой фикцией. Ты у Мудрого Барсука поинтересуйся, сколько он народу своего переучил. А заодно познакомься с опытом Шустрой Белки – как у нее в лаборатории внутреннее обучение налажено. Про корпоративный университет «Жень-Шень» слыхал, надеюсь? – почти с возмущением заговорил Енот.

- Я Вам одну вещь скажу, Енот Енотыч, только Вы не обижайтесь. Про такие вещи своевременно информировать надо, планы обучения доводить заранее, а не за неделю до тренинга, и вообще, определить, кого и когда надо учить. Я не говорю уже о

конкретных программах обучения. И к Белке за опытом не я должен бегать. Как я понимаю, именно Ваш отдел должен этот опыт обобщать и распространять.

- Добро, Потапыч, критику принимаю. Но и ты не сиди, сложа лапы. Под лежащий камень... Ну ты знаешь! – и Полоскун положил трубку.

Следующий звонок Енот сделал начальнику производства, Мудрому Барсуку.

- Здравствуйте, господин Мудрый, Полоскун говорит. Хочу спросить: Вы в Травкину Академию на учебу кого-нибудь посылать собираетесь?

- Здравствуйте, Енот Енотыч. Мои ведь только что отучились. Все данные по этому поводу мы Юркой Сойке подавали.

- Да, знаю. Но ведь новый учебный год на носу! И средства есть. Почему бы не использовать возможность?

- Хорошо, посмотрю, - ответил Барсук. – Три-четыре необученных Зайца у меня найдется. Завтра представлю список.

- Договорились! Успехов Вам! - закончил разговор Енот.

- Да, что-то неладно в нашей системе обучения, - обратился Енот к Сойке, - Система, в роде, есть, но она не работает без дополнительного нажима. А надо, чтобы работала «в автомате». Настало время, видимо, проводить в этом направлении масштабные изменения. Подготовьте пожалуйста на этот счет предложения, и мы их вынесем на обсуждение у Генерального. Думаю, Великий Лев против не будет. Но чтоб система была без сучка и задоринки! – напутствовал Сойку Полоскун.

Вопросы:

1. Определите «узкие места» в действующей на предприятии «Жень-Шень» системе обучения.

2. Какие рекомендации Вы дали бы Юркой Сойке относительно перестройки системы обучения?

Тема 16 Методы обучения персонала

Вопросы:

1. Методы обучения на рабочем месте.

2. Методы обучения вне рабочего места.

3. Дистанционное обучение как эффективный метод корпоративного обучения.

4. Критерии выбора методов обучения.

5. Современные тенденции и тренды в организации и выборе методов обучения.

Ситуационная задача:

Получать новые знания сегодня можно где угодно. К услугам предприятий – вузы и бизнес-школы, тренинговые компании, консультанты и внутренние тренеры. Но есть еще один важный источник информации – сами сотрудники, и этот ресурс не стоит недооценивать. Многие компании берут на вооружение принцип перекрестного обучения, когда в роли преподавателя выступает коллега или руководитель.

Корпоративный университет «Билайн» создан в 1999 г. и почти сразу компания организовала проект – «Корпоративное обучение». Приходящий тренер не всегда способен показать, как лучше работать в той или иной ситуации, он оторван от практики компании, считает пресс-секретарь «Вымпелкома» Ю.Остроухова.

В рамках этого проекта наиболее успешные сотрудники проводят тренинги для своих коллег, получив статус функциональных корпоративных тренеров. Раз в полгода в компании проводится конкурсный набор функциональных тренеров. Конкурс не уступает вузовскому: пять-десять человек на место. Отобранным кандидатам сначала предлагают два тренинга, посвященных особенностям обучения взрослой аудитории, предоставляют необходимую учебную литературу. Затем функциональные тренеры проходят еще как минимум шесть ступеней дополнительного обучения, и, кроме того, раз в месяц их ждет коучинговая сессия с куратором.

Сегодня в «Вымпелкоме» работают более 80 функциональных тренеров, которые проводят занятия по пяти направлениям: развитие ориентации на клиента, управленческих компетенций, личной эффективности, навыков продаж и техническое обучение. Нагрузка у них небольшая – дватри тренинга ежемесячно (по два дня каждый). Но работа тренера не оплачивается отдельно, эти дополнительные обязанности учитывают при итоговой оценке персонала.

Во многих компаниях, в первую очередь иностранных, перекрестное обучение стало частью корпоративной культуры.

Менеджер по маркетингу малого и среднего бизнеса компании Dero Computers А. Трофимов раньше работал в московском представительстве Microsoft на позиции CRM-менеджера, а до этого занимал должность брэнд-менеджера в компании TerraLink Technologies. Он посещал тренинги в головном офисе своих компаний, а затем передавал зарубежный опыт российским коллегам. Компания Microsoft возводит перекрестное обучение в ранг корпоративной религии. В любой компании существует система ценностей, и перекрестное обучение облегчает внедрение этих понятий в сознание сотрудника.

Вопросы

1. Оцените преимущества и недостатки системы перекрестного обучения персонала.
2. Что может мотивировать самих сотрудников охотно делиться своими знаниями?
3. Некоторые организации, практикующие перекрестное обучение сталкиваются с проблемой ухода тренеров. Как бы вы предложили решить эту проблему?

Тема 17 Оценка результатов обучения персонала

Вопросы:

1. Цели оценки результатов обучения.
2. Оценка реакции слушателей.
3. Оценка научения.
4. Оценка поведения на рабочем месте.
5. Оценка результатов работы.
6. Оценка отдачи от инвестиций в обучение.
7. Уровень применения разных методов оценки результатов обучения.

Ситуационная задача:

Региональный директор фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из саратовских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. Он хотел чтобы, по окончании программ руководители должны были получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от двух до шести

человек. По словам регионального директора, из тридцати руководителей представительств лишь трое участвовали в программе профессионального обучения в Северной Европе, остальных устраивал «инструктаж на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их квалификации весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.

Вопрос

1. Как оценить эффективность данной программы обучения?

Тема 18 Эффективность управления персоналом

Вопросы:

1. Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом.

2. Основные виды и методы анализа систем управления персоналом.

3. Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности.

4. Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации.

Ситуационная задача:

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк 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, Александр 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 сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Вопросы

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 программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

5 Методические рекомендации по выполнению заданий

Основными заданиями на практических занятиях при изучении дисциплины «Основы управления персоналом» являются краткие сообщения по рассматриваемым вопросам, рефераты, эссе, ситуационные задачи. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

Требования к рефератам.

Структура реферата:

- 1) Титульный лист (приложение 1).
- 2) Содержание.
- 3) Введение.
- 4) Основная часть реферата.
- 5) Заключение.
- 6) Список использованной литературы (минимум 10 источников).

Минимальный объем реферата – 20 страниц.

Во **введении** обосновывается актуальность рассматриваемой темы, определяются цель и задачи реферата. Описываются учебно-методические и информационно-аналитические основания реферата. В конце введения необходимо привести краткое содержание последующих разделов реферата.

Основная часть реферата должна включать три раздела раскрывающие суть темы.

В заключении даются выводы о достижении поставленных целей и выполнении задач сформулированных во введении.

При выполнении реферата студент должен:

- научиться пользоваться библиографическими каталогами;
- освоить навыки сбора, систематизации и анализа информации;
- овладеть навыками оформления реферата.

Сбор информации

1. Поиск необходимых источников информации (монографий, журнальных публикаций) осуществляется по алфавитным, предметным и авторским библиографическим каталогам. При необходимости можно проконсультироваться у сотрудников библиотеки.

2. На каждый источник информации необходимо заполнить отдельную библиографическую карточку. На ее лицевой стороне указывают фамилию(ии) и инициалы автора(ов), полное название книги, статьи, год издания, тома, номера, страниц (от и до). На обратной стороне карточки кратко излагают суть работы.

3. Карточки по мере накоплений систематизируют по разделам. В разделах карточки располагают в алфавитном порядке соответственно фамилиям авторов.

Работа с источниками информации

1. При работе с монографией прежде всего ознакомьтесь с ее оглавлением и выберите интересующие Вас разделы.

2. Читайте внимательно, продумывая прочитанное. Наиболее важные данные, мысли кратко конспектируйте.

3. При чтении анализируйте иллюстративный материал (рисунки, схемы, таблицы).

4. При работе с журнальными публикациями обращайтесь внимание на материал, отражающий состояние изучаемой проблемы, конечные результаты и их анализ авторами, выводы.

Оформление текстовой части реферата осуществляется с учётом следующих требований.

Текст документа набирается на компьютере в формате .rtf или .doc и печатается на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210×297).

Шрифт –Times New Roman. Цвет шрифта – чёрный, размер шрифта –14.

Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту документа и составлять 1,25 см. Межстрочный интервал полуторный. Текст отчета следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое — 30 мм, правое — 15 мм, верхнее и нижнее — 20 мм.

Выравнивание текста – по ширине.

Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце, прописными буквами, не подчеркивая. Каждый структурный элемент и каждый раздел начинают с новой страницы. Разделы и подразделы реферата должны иметь заголовки. Заголовки разделов и подразделов реферата следует начинать с абзацного отступа и размещать после порядкового номера, печатать с прописной буквы, полужирным шрифтом, не подчеркивать, без точки в конце. Заголовок раздела (подраздела) должен быть отделен от основного текста раздела и от текста предыдущего раздела (подраздела) одинарным междустрочным интервалом 8 мм (1 пустая строка основного текста 14 pt).

Нумерация листов реферата осуществляется в соответствии со следующими требованиями:

- все листы реферата нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту;
- номер страницы ставится в нижней части листа без точки (первым листом является титульный лист, который включается в общее количество страниц, но не нумеруется);
- иллюстрации, таблицы и др., расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию страниц реферата (иллюстрации, таблицы и др., выполненные на листах формата А3, учитываются как одна страница);
- приложения должны иметь общую с остальной частью реферата сквозную нумерацию страниц.

Нумерация ссылок ведется арабскими цифрами в **порядке приведения** ссылок в тексте независимо от деления на разделы.

Текст, текст, текст.....

Текст, текст, текст.....

Перечисление оформляется следующим образом: если важно указать последовательность, используются цифровые маркеры (1.,

2.,...). Ставится точка и начинается предложение с большой буквы (в конце точка). Например, к двум группам относятся следующие факторы.

1. Вычисление обобщающего индекса развития региона, на основании которого формируются рейтинги регионов.

2. Использование эконометрических моделей и их характеристик для количественной оценки уровня развития.

Если используется перечисление, использовать знак «–» (длинное тире), с маленькой буквы, в конце точка с запятой.

Например:

– комплексная оценка социально-экономического развития регионов;

– качество жизни как комплексный показатель;

– индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП).

В тексте необходимо давать **ссылки на таблицы и рисунки**.

Например: в таблице 1 приведен перечень.... Или так:

Также возможен путь построения методики оценки социально-экономического развития региона, исходя из приоритетных целей и задач развития региона (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика целевых ориентиров разработки методики оценки социально-экономического развития региона

Цель разработки и применения методики	Содержание методики	Автор методики
Определение нуждаемости регионов в дополнительном финансировании	В методику включено определенное количество (в зависимости от динамики законодательства)	Постановление Правительства РФ
.....
.....

Здесь нет пустой строки, текст начинается сразу после таблицы.

Определение комплексного показателя устойчивого социально-экономического развития региона предлагается проводить по формуле 1:

$$I_y = \sqrt[6]{I_{\text{прр}}} \times I_{\text{кр}} \times I_{\text{эр}} \times I_{\text{ир}} \times I_{\text{инфр}} \times I_{\text{ср}}, \quad (1)$$

где I_y – уровень устойчивого социально-экономического развития региона;

$I_{\text{прр}}$ – природно-ресурсный уровень развития региона;

$I_{кр}$ – уровень кадрового развития региона;

$I_{эр}$ – уровень экономического развития региона;

$I_{ир}$ – уровень инновационного развития региона;

$I_{инфр}$ – уровень инфраструктурного развития региона;

$I_{ср}$ – уровень социального развития региона.

Например: на рисунке 1 показано, что.... Или так:

При разработке и в процессе реализации государственной политики регионального развития необходимо учитывать особенности каждой территории, а также рассматривать ее как систему, находящуюся во внешней среде (характеризующейся значительными турбулентными процессами) (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель функционирования региона во внешней среде

Здесь нет пустой строки, текст начинается сразу после таблицы.

Список использованных источников должен содержать сведения об источниках, использованных при выполнении реферата. По ГОСТ 7.32 нумерация ссылок ведется арабскими цифрами в порядке приведения ссылок в тексте независимо от деления на разделы. Сведения об источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1, сведения об электронных источниках – ГОСТ 7.82.

1. Конвенция о защите прав человека и основных свобод (заключена в г. Риме 04.11.1950) // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 2. – ст. 163. (конвенции и международные акты)

2. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: офиц. текст: [принята всенародным голосованием 12.12.1993: с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к

Конституции РФ от 21.07.2014 № 11-ФКЗ]. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. О федеральном бюджете на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов [Электронный ресурс]: федеральный закон от 05.12.2017 № 362-ФЗ (ред. от 03.07.2018). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». (федеральные законы)

4. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: [принят Государственной Думой 17 июля 1998 года: ред. от 03.08.2018]. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». (кодексы РФ)

5. О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 15.07.2015 № 364 (ред. от 19.09.2017). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». (указы)

6. О мерах по обеспечению устойчивого развития экономики [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 02.04.2020 № 409 (ред. от 30.05.2020). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». (постановления и распоряжения органов власти)

7. Цыпин, И.С. Государственное регулирование экономики: учебник / И.С. Цыпин, В.Р. Веснин. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 296 с. (учебники с двумя и более авторами)

8. Чиркин, В.Е. Государственное управление [Электронный ресурс]: учебник. – М.: Юристъ, 2013. – 320 с. – Режим доступа: https://uchebniki-besplatno.com/upravlenie_827-munitsipalnoe-gosudarstvennoe-upravlenie.html (дата обращения 30.08.2018). (учебники с одним автором; в электронном виде)

9. Агафонова, Н.Н. Гражданское право: учеб. пособие/ Н.Н. Агафонова, Т.В. Богачева; под общ. ред. А.Г. Калпина. – М.: Юрист, 2015. – 542 с. (учебные пособия с двумя и более авторами)

10. Афанасьев, В.В. Методология и методы научного исследования [Электронный ресурс]: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / В.В. Афанасьев, О.В. Грибкова, Л.И. Уколова. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 154 с. – Режим доступа: <http://urait.ru/> (дата обращения 30.08.2018). (учебные пособия в электронном виде)

11. Ревякин, С.А. Об эффективности электронных платформ участия граждан в государственном управлении / С.А. Ревякин // Проблемы управления: теория и практика. – 2018. – № 2. – С. 94-113. (научные статьи)

12. Виноградова, Т.А Гражданская активность и общественное участие [Электронный ресурс]: / Т.А Виноградова, А.В Сунгуров // Власть. Общенациональный научно-политический журнал. – 2014. – №1. – Режим доступа: <http://hro-uz.narod> (дата обращения 14.05.2018). (научные статьи в электронном виде)

13. Иванова, М.В. Модели и методы оценки регулирующего воздействия в государственном управлении России и зарубежных стран: монография / М.В. Иванова. – Изд-во: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. – 95 с. (монографии)

14. Вишняков, И.В. Модели и методы оценки коммерческих банков в условиях неопределенности [Электронный ресурс]: дис. канд. экон. наук: 08.00.13: защищена 12.02.02: утв. 24.06.02 / Вишняков Илья Владимирович. – М., 2002. – 234 с. – Режим доступа: <https://vak.minobrnauki.gov.ru/> (дата обращения 30.04.2020). (диссертации в электронном виде)

15. Статистический ежегодник Курской области. 2018: Статистический сборник / Ред. колл.: Л.С. Шабанова, Л.В. Афанасьева, Г.В. Бартенева и др. – Курскстат. – Курск, 2018.– 424 с. (статистические сборники, печатные)

16. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018 [Электронный ресурс]: статистический сборник / Ред. колл.: С.Н. Егоренко Н.С. Бугакова, Л.М. Гохберг и др. – М.: Росстат, 2018. – 1162 с. – Режим доступа: http://gks.ru/statisticheskie_sborniki/ (дата обращения 30.04.2020). (статистические сборники в электронном виде)

17. Администрация Курской области [Электронный ресурс]: официальный сайт // Режим доступа: <http://adm.rkursk.ru/> (Дата обращения 30.04.2020). (официальные сайты органов власти)

Требования к эссе.

Эссе (essay, англ. очерк, попытка, проба) представляет собой сжатое изложение какого-либо вопроса, отражающее индивидуальную позицию автора.

Цели эссе:

1. Развитие навыков самостоятельного творческого мышления.

2. Выработка навыков аргументирования, противопоставления при анализе ситуаций.

3. Обучение краткости и последовательности изложения своих мыслей.

Выполнение данного вида работы требует от студентов умения анализировать материал, размышлять на заданные темы и в краткой форме излагать свои мысли. В эссе студент должен определить свое отношение к рассматриваемой проблеме, дать свое собственное решение поставленной задачи.

В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В форме эссе может быть представлен анализ подробный разбор предложенной задачи с развернутыми пояснениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих изучаемую проблему.

Критерии оценки эссе:

- соответствие содержания теме;
- обоснованность, четкость, лаконичность;
- самостоятельность выполнения работы (наличие индивидуальной позиции автора);
- соответствие формальным требованиям.

Возможные варианты вопросов для эссе:

1. Сравнение - Укажите сходство и различие между...
2. Причина и эффект - Каковы главные причины... Каков наиболее вероятный эффект...
3. Оправдание - Объясните, почему вы согласны или не согласны с утверждением...
4. Обобщение - Сформулируйте принципы, которые могут объяснить следующие события...
5. Создание - Что если...?
6. Применение - Опишите ситуацию, которая иллюстрирует принцип...
7. Анализ - Найдите и исправьте ошибки. Обоснуйте свой ответ.
8. Синтез - Предложите доказательство того, что...

9. Оценка - Оцените сильные и слабые стороны...

Общий объем работы составляет от 2 до 5 страниц рукописного текста.

Предлагаемый порядок работы:

1. Найти 3-5 источников по теме эссе (в библиотеках, Internet).
2. Прочитать и обобщить изученный материал.
3. Выбрать наиболее важные с вашей точки зрения моменты и составить набросок эссе (общие положения, цитаты, графики, схемы и др.).
4. Оценить, соответствует ли ваш предварительный вариант теме эссе.
5. Сделать акцент на тех положениях, которые отражают ваш индивидуальный подход (представить «изюминку» работы).
6. Проконсультироваться при необходимости с преподавателем.
7. Оформить работу и сдать ее.

Рекомендации по структуре эссе.

Любая письменная работа, в том числе эссе, содержит минимум три части. Введение, в котором в зависимости от темы раскрывается актуальность работы или кратко перечисляются основные моменты, формулируется цель написания работы. Объем введения для эссе составляет 3-5 предложений.

Основная часть, в которой непосредственно раскрывается заданная тема. Объем определяется в рамках 2-4 страниц. При написании текста эссе следует выражать свои мысли кратко, лаконично, логично. Одно предложение должно содержать не более одного нового блока информации. Желательно, чтобы в одном абзаце обсуждалась или рассматривалась одна тема. Следует избегать длинных предложений, неизвестных слов и понятий. Необходимо обращать внимание на соединительные слова, которые помогают облегчить понимание информации, придают вашей работе слитность и законченность (примерами таких слов могут служить: в дополнение, кроме того, также, помимо этого, более того, другими словами, примером этого, однако, напротив, тем не менее и др.). Использование графического материала, табличных данных, диаграмм должно быть согласовано с преподавателем и отвечать теме эссе. За излишнее количество информации оценка

может быть снижена. Цитирование в эссе не запрещается. Объем цитаты не должен превышать двух предложений. Ссылка на первоисточник обязательна.

Заключение, в котором подводится итог проделанной работе. Объем заключения составляет 3-4 предложения и может содержать слова: в заключение, таким образом, следовательно, значит, по этой причине, в результате, как показано выше и др.

Хорошо написанные эссе должны читаться легко и свободно. Авторы хороших письменных работ выражают свои мысли и знания четко и понятно, что позволяет преподавателям прочитывать их без затруднений. Избегайте вычурных, витиеватых выражений и предложений.

Цель эссе – передать, как вы понимаете концепции предмета, а не показать преподавателю, как длинно вы можете писать или что вы умеете переписывать из первоисточника.

Внимательно читайте тему эссе. Если сомневаетесь в ее понимании, спросите у преподавателя, так как вы можете блестяще ответить на вопрос, который не был поставлен в задании, но оценка будет снижена за отклонение от темы. Обратите внимание на требования к количеству источников, наличию диаграмм и графиков, использованию конкретных терминов и концепций. Ваши выводы должны быть объективны и аналитичны. Старайтесь избегать фраз: «дела компании улучшились...», «данное изменение негативно повлияет на общество...» и т.д. Хорошая письменная работа представляет собой синтез теории, практики и здравого смысла. Она имеет продуманную, четкую структуру.

Прежде чем сдавать эссе на проверку, ответьте на следующие вопросы:

- соответствует ли моя работа теме (отвечает ли она на поставленный вопрос)?
- использованы ли мной концепции курса?..
- соответствует ли оформление моей работы предъявляемым требованиям?

Письменная работа является важным средством закрепления, проверки знаний и выработки навыков аналитического мышления. Обязательно прочитайте комментарии преподавателя.

Проконсультируйтесь с ним по допущенным вами ошибкам. Постарайтесь учесть замечания в следующей работе.

Рекомендации по решению ситуационных задач

Решение ситуационной задачи (кейса) представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов.

Работа с ситуационной задачей (кейсом) осуществляется поэтапно:

Первый этап – знакомство с текстом ситуационной задачи (кейса), изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить.

Четвертый этап – генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма».

Пятый этап – оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.

Шестой этап – принятие окончательного решения по ситуационной задаче (кейсу), например, перечня действий или последовательности действий.

Седьмой этап – презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.

Восьмой этап - подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя.

Рекомендации по осуществлению анализа ситуационной задачи (кейса).

Ознакомление студентов с текстом ситуационной задачи (кейса) и последующий его анализ может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) как самостоятельная работа студентов. Обсуждение небольших ситуационных задач (кейсов) может быть включено в учебный процесс, и студенты могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях.

Общая схема работы с ситуационной задачей (кейсом) на этапе анализа может быть представлена следующим образом:

- в первую очередь следует выявить ключевые проблемы ситуационной задачи (кейса) и понять, какие именно из представленных данных важны для решения;

- войти в ситуационный контекст задачи (кейса), определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

Максимальная польза из работы над ситуационными задачами (кейсами) будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе ситуационной задачи (кейса).

2. Бегло прочтите ситуационную задачу (кейс), чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к ситуационной задаче (кейсу) и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст ситуационной задачи (кейса), внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Продумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с ситуационной задачей (кейсом).

Для успешного анализа ситуационных задач (кейсов) следует придерживаться ряда принципов:

- используйте знания, полученные в процессе лекционного курса;
- внимательно читайте ситуационную задачу (кейс) для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами;
- не смешивайте предположения с фактами.

При проведении письменного анализа (ситуационной задачи) кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

Презентация результатов анализа ситуационной задачи (кейса).

Презентация, или представление результатов анализа ситуационной задачи (кейса), выступает очень важным элементом метода.

При этом в case-study используются два вида презентаций: устная (публичная) и письменный отчет-презентация.

Публичная (устная) презентация предполагает представление решений ситуационной задачи (кейса) группе.

Устная презентация требует навыков публичного выступления, умения кратко, но четко и полно изложить информацию, убедительно обосновать предлагаемое решение, корректно отвечать на критику и возражения.

Одним из преимуществ публичной (устной) презентации является ее гибкость. Выступающий может откликаться на изменения окружающей обстановки, адаптировать свой стиль и материал, чувствуя настроение аудитории.

Письменный отчет-презентация требует проявления таких качеств, как умение подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д.

Подготовка письменного анализа ситуационной задачи (кейса) аналогична подготовке устного, с той разницей, что письменные отчеты-презентации обычно более структурированы и детализированы. Основное правило письменного анализа ситуационной задачи (кейса) заключается в том, чтобы избежать простого повторения информации из текста, информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения. Письменный отчет – презентация может сдаваться по истечении некоторого времени после устной презентации, что позволяет более тщательно проанализировать всю информацию, полученную в ходе дискуссии.

Структура отчета-презентации по выполнению ситуационной задачи (кейса):

1. Титульный лист.
2. Формулировка ситуационной задачи (кейса).
3. Описание ситуации (кейса).
4. Анализ ситуации, диагностика проблем(ы) и их (ее) формулировка, определение главной проблемы и второстепенных.
5. Ответы на поставленные вопросы к ситуационной задаче (кейсу) или найденные решения.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования (по темам эссе), по результатам докладов (по представленным рефератам).

6 Пример выполнения ситуационного задания

Пример письменного отчета-презентации по выполнению ситуационной задачи (кейса) по дисциплине «Основы управления персоналом».

1. На титульном листе необходимо указать:

Отчет-презентация по выполнению ситуационной задачи (кейса) по дисциплине «Основы управления персоналом»

Выполнил

студент _____

(курс, форма обучения, направление подготовки)

(Фамилия, имя, отчество)

2. Формулировка ситуационной задачи (кейса):

«Проанализируйте ситуацию. Определите меры по решению проблемы».

3. Ситуация

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:

- пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;
- два менеджера по продажам;
- сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с

половиной недели. Работали всегда динамично и качественно.

Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать.

Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам.

Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

4. Меры решения проблемы

Претендент предлагает: чтобы сотрудники компании не передавали заявки конкурентам, нужно изначально подбирать работников, которые обладают определенными личностными качествами и убеждениями. В то же время следует стимулировать замерщиков на продажи, так как они непосредственно общаются с заказчиками. Вполне логично, чтобы на них эта обязанность тоже возлагалась, и работа по ее выполнению оплачивалась.

7 Шкала оценивания и критерии оценивания выполненных заданий

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, регулируются следующими нормативными актами университета:

– положение П 02.016–2018 О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ;

– методические указания, используемые в образовательном процессе, указанные в списке литературы.

Для текущего контроля успеваемости по дисциплине в рамках действующей в университете балльно-рейтинговой системы применяется следующий порядок начисления баллов:

Таблица 7 – Порядок начисления баллов в рамках БРС

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента.	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Структура персонала организации.	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Формирование коллектива организации.	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Социально-психологическая структура команды	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Адаптация персонала	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Мотивация труда персонала	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Стимулирование труда персонала	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Аттестация персонала	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Кадровое планирование	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Кадровое планирование	1	Выполнил,	2	Выполнил

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
		но «не защитил»		и «защитил»
Профессиональное развитие персонала	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Карьерный рост персонала в организации	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Сущность, цели и организационные формы обучения персонала	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Этапы организации и проведения обучения персонала	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Определение потребности в обучении персонала	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Планирование обучения персонала	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Методы обучения персонала	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Оценка результатов обучения персонала	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Эффективность управления персоналом	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
СРС	9		18	
Итого	24		54	
Посещаемость	0		16	
Экзамен	0		36	
Итого	24		100	

Для промежуточной аттестации, проводимой в виде тестирования, используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности. В каждом варианте КИМ – 16 заданий (15 вопросов и одна задача).

Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление правильной последовательности – 2 балла,
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Максимальное количество баллов за тестирование – 36 баллов.

8 Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов по дисциплине «Основы управления персоналом»:

1. Принципы и методы построения системы управления персоналом государственной и муниципальной службы.

2. Сущность, цели и задачи формирования кадровой стратегии.

3. Основы кадрового обеспечения системы управления персоналом государственной и муниципальной службы.

4. Прогнозирование и планировать потребности в персонале государственной и муниципальной службы в соответствии со стратегическими планами.

5. Разработка мероприятий по улучшению имиджа государственной и муниципальной службы.

6. Формирование кадровой политики государственной и муниципальной службы.

7. Разработка мероприятий по привлечению и отбору новых сотрудников.

8. Осуществление программ по адаптации новых сотрудников.

9. Разработка и реализация мероприятий по совершенствованию организации труда персонала государственной и муниципальной службы.

10. Разработка кадровой стратегии государственной и муниципальной службы.

11. Разработка и реализация программ профессионального развития персонала государственной и муниципальной службы и оценка их эффективности.

12. Оценка персонала (или аттестация рабочих мест).

13. Методы реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом государственной и муниципальной службы.

14. Раздел (тема) дисциплины: « Формирование коллектива организации»

15. Стратегии управления персоналом государственной и муниципальной службы.

16. Подбор методов планирования численности и профессионального состава персонала государственной и муниципальной службы.

17. Разработка и реализации программ управления персоналом государственной и муниципальной службы.

18. Современные технологии управления персоналом государственной и муниципальной службы.

19. Управление поведением персонала государственной и муниципальной службы (мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала, формированием и поддержанием моральнопсихологического климата в организации, управление конфликтами и стрессами).

20. Государственная кадровая политика в Российской Федерации.

21. Концепции управления персоналом государственной и муниципальной службы.

22. Система работы с персоналом государственной и муниципальной службы: цели, функции и принципы управления.

23. Определение потребности в персонале государственной и муниципальной службы.

24. Система оценки персонала государственной и муниципальной службы: виды оценки и принципы.

25. Профессиональное продвижение и расстановка кадров.

26. Виды и стадии профессиональной карьеры.

27. Формирование и методы подготовки кадрового резерва государственной и муниципальной службы.

28. Адаптация персонала государственной и муниципальной службы, виды адаптации.

29. Обучение персонала государственной и муниципальной службы, виды обучения.

30. Управление персоналом в системе менеджмента организации.

31. Человеческий капитал и его формирование.

32. Формирование персонала и определение его численности.

33. Анализ движения и оценка состояния персонала.

34. Сравнительный анализ подходов к управлению человеческими ресурсами

35. Стратегические решения в области управления человеческими ресурсами

36. Реализация функции планирования в управлении человеческими ресурсами.

37. Роль кадровых служб в системе управления организацией

38. Кадровый маркетинг и его задачи.

39. Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб.

40. Кадровый аудит и его основные объекты.

41. Сравнительная характеристика методов оценки персонала.

42. Кадровые интервью и организация их проведения.

43. Источники и анализ первичной информации о персонале.

44. Документационное обеспечение кадровой работы.

45. Источники и методы привлечения персонала.

46. Принципы и методы отбора персонала.

47. Сущность и виды адаптации персонала.

48. Роль и значение аттестации персонала в организации кадровой работы.

49. Должность как первичный элемент в структуре управления организацией.

50. Особенности и задачи аттестации рабочих мест.

51. Условия труда и их правовое обеспечение в РФ.

52. Рабочее время и анализ его использования.

53. Понятие и экономическая сущность заработной платы.

54. Формы и системы заработной платы: российская практика.

58. Зарубежный опыт формирования заработной платы.

59. Учет психологических особенностей личности в процессе управления персоналом.

60. Виды трудовых коллективов и особенности управления ими.

61. Личностные и деловые качества руководителя.

62. Трудовая дисциплина и материальная ответственность работников.

63. Управление организационной культурой: особенности российского менталитета.

64. Анализ практики применения различных методов руководства.

Темы эссе по дисциплине «Основы управления персоналом»:

1. Важна ли оценка компетенций для развития персонала?
2. Формальные и неформальные методы ускорения адаптации работников организации.
3. Опыт организаций по адаптации персонала.
4. Особенности работы с руководителями среднего и высшего звена.
5. Основные методы отбора в кадровый резерв, применяемые на отечественных и зарубежных предприятиях.
6. Собеседование при приеме на работу: шанс для организации или для кандидата?
7. Аттестация персонала: плюсы и минусы.
8. Корпоративное обучение: поощрение или повинность?
9. Карьера: как долго стоит работать на одном месте?
10. Корпоративные мероприятия: есть ли смысл?

9 Задания в тестовой форме

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?
 - а) планирование;
 - б) прогнозирование;
 - в) мотивация;
 - г) составление отчетов;
 - д) организация.
2. Управленческий персонал включает:
 - а) вспомогательных рабочих;
 - б) сезонных рабочих;
 - в) младший обслуживающий персонал;
 - г) руководителей, специалистов;
 - д) основных рабочих.
3. Японскому менеджменту персонала не относится:
 - а) пожизненный наем на работу;
 - б) принципы старшинства при оплате и назначении;
 - в) коллективная ответственность;
 - г) неформальный контроль;

д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения

и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.

б) вкладывание средств в средства производства;

в) нематериальные активы предприятия.

г) материальные активы предприятия;

д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;

б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;

в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;

г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;

д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;

б) здоровье человека;

в) способность адаптироваться к новым условиям;

г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;

д) способность человека производить продукцию.

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;

б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;

в) освобождение рабочего;

г) понижение рабочего в должности;

д) повышение рабочего в должности.

12. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

15. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) . послеконфликтный синдром как психологический опыт.

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

18. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

19. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;

в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;

г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.

д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

20. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;

б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;

в) существует децентрализация управления организацией;

г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.

д) существует централизация управления организацией.

21. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

а) функциональная;

б) тактическая;

в) управляющая;

г) обеспечивающая;

д) стратегическая.

22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

а) школа научного управления;

б) классическая школа или школа административного управления;

в) школа человеческих отношений;

г) школа науки о поведении;

д) школа науки управления или количественных методов.

23. Кадровый потенциал предприятия – это:

а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;

б) совокупность работающих специалистов;

- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

24. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Клеланда:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

- а) теория нужд А. Маслоу;
- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

26. Валентность согласно теории В. Врума - это:

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижении результаты;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

27. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

- а) теории нужд А. Маслоу;
- б) теории ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;
- г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда;

д) теории равенства С. Адамса.

28. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:

а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;

б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;

в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;

г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;

д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

29. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

а) Б. Ф. Скиннера;

б) С. Адамса;

в) В. Врума;

г) модель Портера — Лоулера;

д) Ф. Герцберга.

30. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;

б) человек ответственный;

в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;

г) человек стремится делегировать полномочия;

д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

31. Профессиограмма - это:

а) перечень прав и обязанностей работников;

б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;

в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.

г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;

д) перечень всех профессий.

32. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

33. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновении вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

34. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

35. Такие мероприятия как: - разработка стратегии управления персоналом; - анализ кадрового потенциала; - взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами предприятие; - оценка кандидатов на вакантную должность. Относятся к:

- а) подсистеме найма и учета кадров;
- б) подсистеме планирования; прогнозирования и маркетинга персонала;
- в) подсистеме развития кадров.

36. Такие кадровые мероприятия как: прекращение внешнего найма, выделение средств на обучение и стимулирование персонала относятся к следующему циклу организации:

- а) формирование и динамический рост;
- б) этап стабилизации;
- в) этап кризиса;
- г) этап возрождения.

37. Кадровая политика, которая реагирует в последний момент на возникшие проблемы:

- а) пассивная;
- б) реактивная;
- в) активно-рациональная.

38. Временные работники – это работники, принятые на срок:

- а) более одного месяца;
- б) до шести месяцев;
- в) до двух месяцев.

39. Специалист, осуществляющий частные административные полномочия и методическое руководство:

- а) главный;
- б) старший;
- в) ведущий.

40. Кадровая политика – это:

а) система взглядов, идей, правил;
б) общая концепция деятельности достижения ключевых идей организации;

в) целенаправленная деятельность по достижению результата.

41. В списочный состав включаются:

- а) отсутствующие работники;
- б) фактически работающие;
- в) а+б.

42. На каком этапе найма проводят отборочное собеседование:

- а) подготовительный;
- б) непосредственное проведение отбора;
- в) принятие решения.

43. Для органов государственной власти и управления является доминирующим следующий тип кадровой политики:

- а) закрытый тип;

б) открытый тип.

44. Сотрудники ориентированные только на руководящую карьеру, рост по карьерной лестнице представляют:

- а) резерв развития;
- б) резерв функционирования.

45. При каком типе беседы по найму требуется более высокий профессионализм от интервьюера, чем при остальных:

- а) беседа, проводимая о схеме;
- б) слабоформализованная беседа;
- в) беседа, проводимая не по схеме.

46. Создание необходимого резерва кандидатов на все вакантные должности происходит в ходе:

- а) набора персонала;
- б) отбора персонала.

47. Адаптация к самой трудовой деятельности со всеми обеспечивающими ее предметными и временными составляющими – это:

- а) профессиональная;
- б) социально-организационная;
- в) социально-психологическая адаптация.

48. Такие мероприятия как разработка методики проведения аттестации, издание нормативных документов по проведению аттестации:

- а) подготовка;
- б) проведение аттестации;
- в) подведение итогов аттестации.

49. Метод аттестации, заключающийся в заполнении руководителем специальной формы, оценивания отдельные аспекты сотрудника в течение аттестационного периода по определенной шкале, называется:

- а) сравнительный метод;
- б) метод стандартных оценок;
- в) метод Управления посредством установки целей.

50. Аттестация работников вновь принятых на работу проводится через:

- а) три месяца;
- б) шесть месяцев;

в) один год.

51. Такие факторы как: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, система вознаграждений, относятся к следующим методам управления конфликтами:

- а) внутриличностные методы;
- б) структурные методы;
- в) межличностные методы.

52. Этапы карьеры «Продвижение» соответствует следующему возрасту:

- а) до 30 лет;
- б) до 45 лет;
- в) до 60 лет.

53. Предметом управления персоналом выступают:

- а) отдельный работник или трудовой коллектив;
- б) руководители всех уровней;
- в) изучение отношений работников в процессе их деятельности.

54. Такие факторы как нормативные ограничения и ситуация на рынке труда, влияющие на формирование кадровой политики организации, относятся к фактам:

- а) внешней среды;
- б) внутренней среды.

55. Носители определенных профессиональных знаний, умений и навыков:

- а) человеческие ресурсы;
- б) трудовые ресурсы;
- в) материальные ресурсы.

56. Совокупность знаний, умений и навыков, необходимых человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей – это:

- а) квалификация;
- б) профессиональная пригодность;
- в) компетентность работника.

57. Является ли заработная плата работников способом поощрения:

- а) да;

б) нет.

58. Метод анализа работы, содержащий в себе структурированные блоки, охватывающие совокупность рабочих операций:

- а) вопросник;
- б) собеседование;
- в) наблюдение.

59. Знакомит новичков с фирмой и ее историей, условиями труда и правилами:

- а) непосредственный руководитель;
- б) менеджер по персоналу.

60.оборот, обусловленный качественным обновлением технологии и техники, а также совершенствованием способов организации труда:

- а) естественный;
- б) экономический;
- в) инновационный.

61. Инвестиции, амортизируемые в последующий (после оценки) период жизнедеятельности:

- а) остаточный человеческий капитал;
- б) потребленный человеческий капитал;
- в) потенциальный человеческий капитал;
- г) примененный человеческий капитал.

62. Полномочия, предполагающие возможность выказать свое отношение к принимаемым решениям:

- а) распределительные;
- б) согласительные;
- в) рекомендационные.

63. Такие мероприятия как разработка методики проведения аттестации, издание нормативных документов по проведению аттестации:

- а) подготовка;
- б) проведение аттестации;
- в) подведение итогов аттестации.

64. Метод аттестации, заключающийся в заполнении руководителем специальной формы, оценивания отдельные

аспекты сотрудника в течение аттестационного периода по определенной шкале, называется:

- а) сравнительный метод;
- б) метод стандартных оценок;
- в) метод Управления посредством установки целей.

65. Важнейшее стратегическое направление деятельности службы управления персоналом — это:

- а) психологическая поддержка персонала;
- б) учет персонала;
- в) набор персонала;
- г) уменьшение текучести персонала;
- д) уменьшение конфликтов;
- е) повышение эффективности функционирования организации за счет повышения эффективности деятельности персонала.

66. Какие виды потенциала из нижеследующего перечня рассчитывает использовать работодатель, если он нанимает работника, заведомо не обладающего необходимыми профессионально-квалификационными качествами:

- а) профессионально-квалификационный;
- б) нравственно-мотивационный;
- в) работоспособный;
- г) творческий;
- д) коммуникативный;
- е) лидерский;
- ж) потенциал к развитию;
- з) административный;
- и) гибкость;
- к) ассертивность.

67. Персонал — это

- а) штатный состав работников;
- б) все люди, труд которых включен в производство продукции или оказание услуг организации;
- в) все люди, живой труд которых участвует в создании продукции и/или оказании услуг организации.

68. С позиции гуманистического подхода, персонал — это:

- а) источник затрат организации;
- б) один из ресурсов организации;

- в) достояние организации;
- г) капитал организации.

69. Объектом исследования в управлении персоналом являются:

- а) личности, группы, трудовой коллектив;
- б) руководители, специалисты, другие служащие, рабочие;
- в) топ-менеджеры, мидл-менеджеры, линейный и функциональный менеджмент, рядовые работники, супервайзеры;
- г) профессионально-квалификационные и половозрастные группы в организации;
- д) формальные и неформальные группы работников.

70. Принципы управления персоналом:

- а) Научность, системность, гуманность, опора на Закон, профессионализм работников УП;
- б) Прогрессивность, экономичность, простота, иерархичность, согласованность;
- в) оптимальность, непрерывность, преемственность, гибкость.

71. Методы управления персоналом

- а) административно-правовые, экономические, социальнопсихологические;
- б) авторитарные, демократические, либеральные;
- в) выявление потребностей, анализ содержания труда, стимулирование по труду.

72. Неполное использование потенциала работника — это:

- а) нормальное явление, нельзя же каждому создать условия для всестороннего развития;
- б) упущенная выгода;
- в) шаг в направлении потери конкурентоспособности;
- г) угроза выживаемости компании;
- д) экономия средств на оплату труда;
- е) фактор снижения текучести;
- ж) фактор повышения преданности работников компании.

73. На какое свойство работника Вы рассчитываете в первую очередь, если назначаете его на должность без учета личностных особенностей:

- а) автономность;
- б) адаптивность;

- в) ответственность;
- г) порядочность;
- д) честность.

74. Причастность работников к принятию решений, касающихся их труда, — это:

а) обеспечение коллективной ответственности, расчет на быструю реализацию решения, повышение сплоченности коллектива;

б) проявление доверия, повышение лояльности организации, повышение производительности труда;

в) повышение уровня удовлетворенности трудом, делегирование полномочий, задействование творческого потенциала.

75. При использовании внешнего рынка труда могут положительно сказаться такие факторы:

а) эффект «кота в мешке» (неопределенные профессиональные и личностные качества новых работников), привычка работника к определенным социокультурным и организационным условиям;

б) инновационный потенциал, свежий взгляд на вещи, приобретение «чужого» опыта и уникального потенциала;

в) возможность достаточно точно определить профессиональные и личностные качества и прогнозировать поведение, вероятность сложных социально-психологических процессов в коллективе.

76. При составлении договора на услуги рекрутинговой компании следует опираться на:

а) ТК РФ;

б)ГК РФ;

в)Закон об образовании;

г) Основы законодательства по разрешению трудовых споров (конфликтов);

д) Закон о коллективных договорах (соглашениях).

77. Широко применяемая в мире Женевская схема оценки условий труда использует для анализа содержания труда и оценки сложности работ такие параметры:

а) профессионализм, требования к внимательности, режим труда и отдыха;

б) квалификация, тяжесть труда, вредность труда, ответственность работника;

в) требования к умственным качествам, сложность труда, условия труда.

78. Квалификационная характеристика руководителя, специалиста, служащего может быть использована:

а) для подбора и расстановки персонала;

б) для проведения аттестации;

в) для разработки приемочных испытаний;

г) для составления должностных инструкций;

д) для всех вышеизложенных случаев.

79. «Психограмма» — это:

а) вид энцефалограммы;

б) профиль личности;

в) часть профессиограммы.

80. Адаптация нового работника происходит в следующих направлениях:

а) профессиональном, психофизиологическом, социальнопсихологическом;

б) морально-нравственном, политическом, социокультурном;

в) санитарно-гигиеническом, эстетическом, научно-техническом.

81. Новые работники:

а) способствуют снижению трудовой нагрузки на коллектив, не склонны к увольнениям, не подвержены травматизму;

б) создают дополнительную нагрузку на технику, создают нагрузку на руководителя, склонны к увольнениям, подвержены травматизму.

82. Наиболее эффективная форма работы с новичками — это:

а) ознакомление с особенностями организации, ее производством, культурой, условиями и режимом труда и отдыха;

б) наставничество;

в) мониторинг прохождения адаптации;

г) особое внимание руководства;

д) предоставление возможности обратной связи с руководством;

е) участие новичка в совместных мероприятиях коллектива;

- ж) оперативная и доброжелательная реакция на жалобы;
- и) внимательное отношение к предложениям новичков;
- к) разработка и реализация программы «Введение в должность»;
- л) все вышеизложенное в комплексе.

83. Для какой категории работников адекватна косвенно-сдельная оплата труда:

- а) для производственных рабочих;
- б) для специалистов;
- в) для вспомогательных рабочих;
- г) для руководителей.

84. Бестарифные системы оплаты труда — это:

- а) система распределения фонда оплаты труда по коэффициенту стоимости труда, трудовому рейтингу, вилке соотношений оплаты труда разного качества;
- б) оплата работникам, находящимся за пределами тарифной сетки;
- в) повременная оплата труда.

85. Вам необходимо получить надежные данные о личностных качествах претендента. Какой метод самый надежный (валидный)?

- а) использование батареи тестов;
- б) применение широкого экспертного опроса-интервью;
- в) проведение формализованного интервью;
- г) предварительный анализ содержания труда и разработка грамотно составленного портрета идеального работника, затем разработка и реализация программы приемочных испытаний и задания на испытательный срок;
- д) разработка и реализация индивидуальной программы на период испытательного срока;
- е) приемочные испытания;
- ж) ассесмент-центр;
- з) биографический метод.

86. Какую информацию следует получить и принять во внимание при отборе претендента на должность руководителя подразделения:

- а) послужной список претендента;
- б) анализ ситуации в коллективе, где требуется руководитель;

- в) мнение работников подразделения, в котором раньше работал претендент;
- г) задачи, стоящие перед организацией;
- д) задачи, стоящие перед коллективом подразделения;
- е) мнение руководства организации, в которой раньше работал претендент;
- ж) все вышеизложенное.

87. Для расчета численности различных групп персонала используются разные нормативы. Численность производственных рабочих определяется на основании:

- а) норм времени;
- б) норм выработки;
- в) норм обслуживания;
- г) любых из перечисленных, в зависимости от содержания труда и имеющихся норм.

88. Политика в области персонала — это:

- а) подбор и расстановка персонала;
- б) процесс социального управления производственным коллективом;
- в) система целей, принципов, критериев, форм, методов работы с персоналом, связанных с восприятием персонала (цели работы с персоналом и пути их достижения).

89. В своей деятельности специалист по управлению персоналом может пользоваться программными средствами:

- а) Майкрософт Офис;
- б) БОСС-Референт;
- в) 1-с бухгалтерия;
- г) Персонал-досье;
- д) Access;
- е) БОСС-Кадровик;
- ж) любым из перечисленных и в любом сочетании.

90. Тест Айзенка (экстраверсия–интроверсия, стабильность–нестабильность) способен определить тенденции в области:

- а) Уровня субъективного контроля (экстернальность–интернальность)
- б) Акцентуации характера;

- в) Темперамента;
- г) Поведения в конфликте;
- д) 16 персональных качеств;
- е) Ценностных ориентаций личности.

91. Ключевой специалист — это:

- а) работник любого уровня, мастер своего дела;
- б) лицо, сочетающее качества профессионала и организатора;
- в) начальник функционального подразделения;
- г) начальник производственного подразделения;
- д) руководитель высшего звена.

92. Во сколько обойдется услуга рекрутинговой компании по подбору специалиста для вашей фирмы:

- а) примерно 10% годового заработка нанимаемого работника;
- б) примерно 5% годового заработка;
- в) примерно 15%;
- г) примерно 30%.

93. Какую форму обучения вы сочли бы адекватной для нового начальника службы УП:

- а) стажировка у опытного руководителя по персоналу;
- б) наставничество;
- в) групповой метод обучения;
- г) обучение в вузе по вечерне-заочной форме;
- д) обучение на курсах повышения квалификации.

94. Наиболее эффективная форма критики — это:

- а) похвала, затем критика;
- б) постоянная критика;
- в) постоянная похвала;
- г) критика, затем похвала.

95. Для каких групп работников в первую очередь должна применяться аттестация по методу «360 градусов»?

- а) рабочих;
- б) работников функциональных отделов;
- в) функциональных руководителей;
- г) торговых представителей, работников сервиса;
- д) специалистов;
- е) линейных руководителей;
- ж) высшего руководства.

96. Человек в классических теориях экономики — это существо, обладающее такими качествами:

- а) честность, ум, совесть, коллективизм;
- б) рационализм, эгоистичность, информированность, независимость;
- в) принципиальность, активность, индивидуальность, альтруизм.

97. Люди и группы как биосоциальные и социально-экономические системы обладают следующими группами свойств:

- а) целостность;
- б) автономность;
- в) адаптивность;
- г) уникальность;
- д) множественность описаний, моделей;
- е) неполная прогнозируемость поведения;
- ж) динамичность;
- з) всеми вышеизложенными.

98. Целью создания и поддержания благоприятного социальнопсихологического климата является:

а) проявление и использование группового потенциала, повышение уровня удовлетворенности трудом, использование творческого потенциала

б) формирование атмосферы благодушия, формирование «круговой поруки», формирование группового мышления,

99. На внутреннем рынке труда предложение составляют:

- а) все работники организации;
- б) увольняющиеся работники;
- в) работники, желающие поменять место работы, не покидая организации.

100. Адаптация новых работников происходит

а) начинается одновременно по всем направлениям, но заканчивается не по всем направлениям одновременно;

б) начинается по каждому направлению в свой период и заканчивается в разное время;

в) начинается по всем направлениям одновременно, заканчивается по всем направлениям одновременно;

г) начинается по каждому направлению в свое время, заканчивается одновременно.

10 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная учебная литература

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 29.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03459-6.

2. Хасанова, Г. Б. Педагогические основы управления развитием персонала : учебное пособие : [16+] / Г. Б. Хасанова ; Министерство образования и науки России, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2018. – 240 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500944> (дата обращения: 29.08.2021). – Библиогр.: с. 211. – ISBN 978-5-7882-2364-3.

Дополнительная учебная литература

3. Курлыкова, А. В. Экономические основы управления : учебное пособие : [16+] / А. В. Курлыкова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 185 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602439> (дата обращения: 29.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-2013-3.

4. Ларионов, В. В. Контроллинг персонала : учебное пособие : [16+] / В. В. Ларионов. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 236 с. : ил., табл. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600312> (дата

обращения: 29.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04219-5.

5. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 29.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03596-8.

Перечень методических указаний

1. Основы управления персоналом. Методические указания для лабораторных работ студентов / Юго-Зап. Гос. ун-т; сост.: О.В. Михайлова. – Курск, 2017. – 63с.

2. Основы управления персоналом: методические указания для подготовки к практическим занятиям / Юго-Зап. Гос. ун-т; сост.: О.В. Михайлова. – Курск, 2017. – 51с.

3. Основы управления персоналом: методические указания для самостоятельной работы студентов / Юго-Зап. Гос. ун-т; сост.: О.В. Михайлова. – Курск, 2017. – 30с.

Другие учебно-методические материалы

Журналы в библиотеке университета:

Журналы в библиотеке университета:

Государственная власть и местное самоуправление

Вопросы экономики

Экономист

11 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникативной сети Internet, необходимых для освоения дисциплины

1. <http://lib.swsu.ru> – Электронная библиотека ЮЗГУ.

2. <http://biblioclub.ru> – Электронно – библиотечная система «Университетская библиотека онлайн».

3. <http://elibrary.ru> - научная электронная библиотека «Elibrary»

4. <http://www.gks.ru>- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.

Приложение Б
Вопросы к экзамену по дисциплине «Основы управления персоналом»

1. Основные понятия управления персоналом как науки - 18 баллов.
2. Цели и задачи управления персоналом - 18 баллов.
3. Объект и субъект управления персоналом - 18 баллов.
4. Предмет «Управления персоналом» - 18 баллов.
5. Технология управления персоналом в организации - 18 баллов.
6. Особенности современного процесса управления персоналом - 18 баллов.
7. Основные функции кадровых служб организаций - 18 баллов.
8. Принципы и методы управления персоналом - 18 баллов.
9. Содержание понятия «персонал организаций» - 18 баллов.
10. Профессионально-квалификационная структура персонала - 18 баллов.
11. Составляющие структуры персонала - 18 баллов.
12. Уровни управления персоналом - 18 баллов.
13. Профессионализм, компетентность и квалификация работника - 18 баллов.
14. Виды профессиональной компетентности - 18 баллов.
15. Профессионализм и возраст - 18 баллов.
16. Стадии психологического развития человека - 18 баллов.
17. Фазы развития персонала - 18 баллов.
18. Классификация социальных групп - 18 баллов.
19. Характерные особенности социальных групп - 18 баллов.
20. Понятие коллектива организации - 18 баллов.
21. Функции коллектива - 18 баллов.
22. Признаки коллектива - 18 баллов.
23. Классификация коллективов - 18 баллов.
24. Формальные и неформальные коллективы - 18 баллов.
25. Стадии формирования и развития коллектива - 18 баллов.
26. Статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав - 18 баллов.
27. Социально-психологический климат в команде - 18 баллов.

28. Социометрический статус человека - 18 баллов.
29. Понятие и классификация адаптации персонала - 18 баллов.
30. Характеристика этапов процесса адаптации персонала - 18 баллов.
31. Методы и способы успешной адаптации персонала - 18 баллов.
32. Понятие и содержание мотивации труда - 18 баллов.
33. Основные теории мотивации - 18 баллов. Виды мотивов к труду - 18 баллов.
34. Понятие стимулирования - 18 баллов.
35. Теория подкрепления В. Синклера - 18 баллов.
36. Функции, виды и формы стимулирования - 18 баллов.
37. Виды заработной платы - 18 баллов.
38. Особенности начисления заработной платы разной категории работников - 18 баллов.
39. Понятие, значение и принципы аттестации - 18 баллов.
40. Основные этапы и методы аттестации - 18 баллов.
41. Беседа с работником по результатам аттестации - 18 баллов.
42. Кадровое планирование: понятие и виды - 18 баллов.
43. Определение потребности в персонале - 18 баллов.
44. Понятие, цели и задачи профессионального развития персонала - 18 баллов.
45. Мероприятия (формы и методы) профессионального развития персонала - 18 баллов.
46. Понятие, виды и модели карьеры в организации - 18 баллов.
47. Мотивы карьерного роста - 18 баллов.
48. Этапы профессиональной карьеры - 18 баллов.
49. Сущность обучения персонала - 18 баллов.
50. Цели обучения персонала - 18 баллов.
51. Законодательство РФ об обучении персонала - 18 баллов.
52. Организационные формы обучения - 18 баллов.
53. Связь обучения персонала с другими функциями управления им - 18 баллов.
54. Альтернативы обучению персонала - 18 баллов.
55. Укрупненная группировка этапов организации и проведения обучения - 18 баллов.

56. Этапы процесса разработки годового плана обучения - 18 баллов.
57. Этапы процесса группового обучения - 18 баллов.
58. Этапы процесса индивидуального обучения специалистов в структурном подразделении - 18 баллов.
59. Этапы процесса обучения специалистов в сторонних организациях - 18 баллов.
60. Субъекты управления обучением сотрудников - 18 баллов.
61. Определение потребности в обучении новых сотрудников - 18 баллов.
62. Заявки на обучение от топ-менеджеров компании - 18 баллов.
63. Заявки на обучение от руководителей подразделений - 18 баллов.
64. Определение потребности в обучении работников по результатам статистического анализа - 18 баллов.
65. Экспертиза заявки на обучение персонала - 18 баллов.
66. Общие требования к плану обучения - 18 баллов.
67. Виды планов обучения - 18 баллов.
68. Выбор провайдера обучения - 18 баллов.
69. Выбор тренера - 18 баллов.
70. Бюджетирование расходов на обучение - 18 баллов.
71. Методы обучения на рабочем месте - 18 баллов.
72. Методы обучения вне рабочего места - 18 баллов.
73. Дистанционное обучение как эффективный метод корпоративного обучения - 18 баллов.
74. Критерии выбора методов обучения - 18 баллов.
75. Современные тенденции и тренды в организации и выборе методов обучения - 18 баллов.
76. Цели оценки результатов обучения - 18 баллов.
77. Оценка реакции слушателей - 18 баллов.
78. Оценка научения - 18 баллов.
79. Оценка поведения на рабочем месте - 18 баллов.
80. Оценка результатов работы - 18 баллов.
81. Оценка отдачи от инвестиций в обучение - 18 баллов.
82. Уровень применения разных методов оценки результатов обучения - 18 баллов.

83. Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом - 18 баллов.
84. Основные виды и методы анализа систем управления персоналом - 18 баллов.
85. Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности - 18 баллов.
86. Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации - 18 баллов.