

	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
	федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный аграрный университет»
	ФГБОУ ВО Уральский ГАУ
	Рабочая программа учебной дисциплины «Основы управления персоналом»
ФТД.02	

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по учебной дисциплине

ФТД.02 «Основы управления персоналом»

Направление подготовки
36.04.02 «Зоотехния»

Направленность (профиль) программы
«Современные технологии племенной работы и полноценного питания животных»

Уровень высшего образования - **магистратура**

Форма обучения
Очная, очно-заочная

Екатеринбург, 2022

	<i>Должность</i>	<i>Фамилия</i>
Разработал:	<i>Профессор, доктор экономических наук, доцент</i>	<i>И.П. Чупина</i>
Согласовали:	<i>Руководитель ОП</i>	<i>Шацких Е.В.</i>
	<i>Председатель учебно-методической комиссии факультета биотехнологии и пищевой инженерии</i>	<i>Смирнова Е.С.</i>
Утвердил:	<i>Декан факультета биотехнологии и пищевой инженерии</i>	<i>Шаравьев П.В.</i>



СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Объем дисциплины и виды учебной работы
4. Содержание дисциплины
 - 4.1 Модули (разделы) дисциплин и виды занятий
 - 4.2 Содержание модулей (разделов) дисциплины
 - 4.3 Детализация самостоятельной работы
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине
7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем
11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине
12. Особенности обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья



1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы

Цели изучения дисциплины – сформировать знания, умения и навыки в области управления персоналом, в том числе:

- развить знания об управлении персоналом в современных организациях;
- сформировать умения выделять значимые проблемы управления персоналом и исследовать их;
- сформировать умения и навыки управления трудовым коллективом;
- сформировать умения и навыки в организации исследований по персоналу, организации работы подразделения по проектному принципу;
- развить такие личные качества, как организаторские способности, коммуникационные и лидерские навыки, способность проявлять инициативу, в том числе в ситуациях риска, брать на себя всю полноту ответственности;
- повысить конкурентоспособность магистров на рынке труда за счет изучения лучших практик и формирования личного набора компетенций в области управления персоналом.

Задачи дисциплины «Основы управления персоналом»:

- сформировать знания основ кадрового менеджмента, сущности и целей кадровой политики; современных технологий управления персоналом организации во всем их многообразии;
- сформировать понимание сути и значения эффективного управления персоналом в процессе достижения целей организации;
- подготовить магистрантов к практической работе по управлению трудовыми коллективами, эффективной и целенаправленной работе с персоналом, в том числе и по проектному принципу.

Дисциплина «Профессиональная адаптация лиц с ограниченными возможностями здоровья» является факультативной дисциплиной. Является необязательным компонентом образовательной программы.

Траектория формирования компетенций выделяет этапы (курсы) формирования в соответствии с календарным графиком учебного процесса, при этом соблюдается принцип нарастающей сложности.

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении дисциплины является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результат аттестации студентов на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций студентами.



Этапность формирования компетенций прямо связана с местом дисциплины в образовательной программе.

Для этого предшествующими для данной дисциплины, освоение которых необходимо для её изучения, являются: Планирование и организация научных исследований.

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

В результате изучения дисциплины магистрант должен приобрести следующие компетенции:

УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Курс/семестр очная форма	Курс/семестр очно-заочная форма
	2/3	2/3
Аудиторные занятия (всего) часов	44.25	34.25
В том числе:		
Лекции	14	10
Практические занятия (ПЗ)	24	18
Лабораторные работы (ЛР)		
Групповые консультации(ГК)	6	6
Промежуточная аттестация (экзамен)	0,25	0,25
Самостоятельная работа (всего)	63.75	73.75
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет
Общая трудоёмкость час	108	108
зач.ед.	3	3

4. Содержание дисциплины

Система управления персоналом. Персонал-технологии. Технологии привлечения персонала. Технологии эффективного использования персонала. Технологии развития персонала. Основы управления трудовым коллективом. Личность в организации. Особенности личности и поведения руководителя. Технология создания управленческой команды. Управление персоналом в проекте.

**4.1. Модули (разделы) дисциплин и виды занятий****Очное**

№ п. п	Наименование модуля (раздела) дисциплин	Лекции	Практ. зан.	СРС	Всего Часов
1.	Модуль 1. Основы кадрового менеджмента	10	14	43,75	67,75
2	Модуль 2. Основы управления трудовым коллективом	4	10	20	34
	Групповые консультации				6
	Промежуточная аттестация				0,25
	Всего	14	24	63,75	108

Очно-заочное

№ п. п	Наименование модуля (раздела) дисциплин	Лекции	Практ. зан.	СРС	Всего Часов
1.	Модуль 1. Основы кадрового менеджмента	8	10	49,75	67,75
2	Модуль 2. Основы управления трудовым коллективом	2	8	24	34
	Групповые консультации				6
	Промежуточная аттестация				0,25
	Всего	10	18	73.75	72/72

**4.2. Содержание модулей (разделов) дисциплин**

№ п.п	Наименование модуля (раздела)	Трудоёмкость (час.) очн/зао	Формируемые компетенции (ОК, ОПК, ПК)	Формы контроля	Технологии интерактивного обучения
1.	Модуль 1. Основы кадрового менеджмента	67,75	УК-3	Тест, Практическая ситуация, Опрос	разработка и защита организационного проекта
2.	Модуль 2. Основы управления трудовым коллективом	34	УК-3	Практическая ситуация Эссе	Творческие задания, система дистанционного обучения



4.3. Детализация самостоятельной работы

№ п.п	Наименование модуля (раздела) дисциплин	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость, час. Очная форма	Трудо-емкость, час. Очно-заочная форма
1.	Модуль 1. Основы кадрового менеджмента	Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; проработка учебного материала по конспектам, учебной и научной литературе; изучение учебного материала, перенесенного с аудиторных занятий на самостоятельную проработку; подготовка к коллоквиуму, зачету, экзамену; выполнение переводов с иностранных языков.	43,75	49,75
2.	Модуль 2. Основы управления трудовым коллективом	Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; проработка учебного материала по конспектам, учебной и научной литературе; изучение учебного материала, перенесенного с аудиторных занятий на самостоятельную проработку; подготовка к коллоквиуму, зачету, экзамену; выполнение переводов с иностранных языков.	20	24
Всего			63,75	73.75

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

- 1) Основы управления персоналом: практикум / сост. Н.А.Александрова – Екатеринбург: Уральский ГАУ, 2016. – 133 с. Режим доступа: <https://sdo.urgau.ru/course/view.php?id=5410> Режим доступа: <https://sdo.urgau.ru/course/view.php?id=4901>



6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (ФОС) приведены в приложении 1 к рабочей программе

Текущий контроль качества освоения отдельных тем и модулей дисциплины осуществляется на основе рейтинговой системы. Этот контроль проводится в течение семестра и качество усвоения материала (выполнения задания) оценивается в баллах, в соответствии с рейтинг-планом дисциплины.

Зачет проводится в конце 3 семестра и оценивается по системе: «зачтено», «не зачтено».

Измерительные средства по промежуточному контролю знаний студентов представлены в балльно-рейтинговой системе.

Рейтинговая система оценки зачета по дисциплине «Основы управления персоналом»

Сумма баллов	Оценка	Характеристика
91-100	зачтено	глубокие и всесторонние знания дисциплины и умение творчески выполнять предложенные задания
74-90	зачтено	полные знания дисциплины и умение успешно выполнить предложенные задания
61-73	зачтено	знания дисциплины в объеме, достаточном для продолжения обучения, когда освоены основные понятия и закономерности, и умение в основном выполнить предложенные задания
0-60	не зачтено	значительные пробелы в знании дисциплины, когда не усвоены основные понятия и закономерности, неспособность выполнить предложенные задания

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины:

Основная литература:

1. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5550-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/449924>



2. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/449872>
Дополнительная литература:
3. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08905-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/455029>
4. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/452413>
5. Минаков, И. А. Экономика и управление предприятиями, отраслями и комплексами АПК : учебник / И. А. Минаков. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2020. — 404 с. — ISBN 978-5-8114-5206-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/136186>
6. Войнова, Л.В. Организация труда и управление производством и переработкой яиц и птицы. [Электронный ресурс] — Электрон.дан. — СПб. : Лань, 2015. — 224 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/67476>

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

а) Интернет-ресурсы, библиотеки:

- электронные учебно-методические ресурсы (ЭУМР),
- электронный каталог Web ИРБИС;
- электронные библиотечные системы:
 - ЭБС ЛАНЬ – режим доступа: <http://e.lanbook.com>;
 - ЭБС ЮРАЙТ – режим доступа: <https://urait.ru/>;
 - ЭБС РУКОНТ – режим доступа: <https://lib.rucont.ru>;
 - ЭБС IPR SMART – режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/>
- доступ к информационным ресурсам «eLIBRARY», «УИС РОССИЯ», «Polpred.com».

б) Справочная правовая система «Консультант Плюс».

в) Научная поисковая система – ScienceTechnology.

д) Система ЭИОС на платформе Moodle.

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Чтобы получить необходимое представление о дисциплине и о процессе организации её изучения, целесообразно в первые дни занятий ознакомиться с рабочей программой дисциплины на платформе MOODLE.

Успешное освоение дисциплины предполагает следующие действия:

- выяснение того, какая учебно-методическая литература имеется в библиотеке (получить её на руки), и в электронном варианте;



- сразу же после каждой лекции и практического занятия «просматривать» конспекты лекций и выполненные задания – это позволит закрепить и усвоить материал;
- не откладывать до последнего подготовку отчета о самостоятельной работе, имея в виду, что самостоятельная тематика войдет в число контрольных вопросов к зачету.

При подготовке к зачету, необходимо разобраться – за счет каких источников будут «закрыты» все контрольные вопросы: лекционные и практические материалы, отчет о самостоятельной работе, учебная литература.

Проверить степень овладения дисциплиной помогут вопросы для самопроверки и самоконтроля (вопросы к зачету), ответы на которые позволят студенту систематизировать свои знания, а также тесты, выложенные на платформе MOODLE в фонде оценочных средств по дисциплине.

10 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Для формирования этапов компетенций у обучающихся в процессе изучения дисциплины применяются традиционные (пассивные) и инновационные (активные) технологии обучения в зависимости от уровня учебных целей с учетом различного сочетания форм организации образовательной деятельности и методов ее активизации с приоритетом на самостоятельную работу обучающихся. Изучение дисциплины позволяет подготовить обучающихся к использованию прикладных программ на примере Microsoft Office (Excel).

Для успешного овладения дисциплиной используются следующие **информационные технологии** обучения:

- При проведении лекции широко используются информационные технологии проведения занятия. Презентации в программе MicrosoftOffice (PowerPoint).

В процессе изучения дисциплины учебными целями являются первичное восприятие учебной информации, ее усвоение, запоминание, а также структурирование полученных знаний и развитие интеллектуальных умений ориентированных на способы деятельности репродуктивного характера. Посредством использования этих интеллектуальных умений достигаются узнавание ранее усвоенного материала в новых ситуациях, применение абстрактного знания в конкретных ситуациях.

Для достижения этих целей используются в основном традиционные информативно-развивающие технологии обучения с учетом различного



сочетания пассивных форм (лекция, лабораторное занятие, практическое занятие, консультация, самостоятельная работа) и репродуктивных методов обучения (повествовательное изложение учебной информации, объяснительно- иллюстративное изложение, чтение информативных текстов) и практических методов обучения (организация профессионально-ориентированной учебной работы обучающегося).

Для организации учебного процесса используется программное обеспечение, обновляемое согласно лицензионным соглашениям:

Программное обеспечение:

–Операционная система Microsoft Windows Professional 10 Singl Upgrade Academic OLP 1 License No Level.

–Операционная система Microsoft WinHome 10 Russian Academic OLP License No Level Legalization Get Genuine.

–Комплексная система антивирусной защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition.

Информационные справочные системы:

- Информационно-правовой портал ГАРАНТ – режим доступа: <http://www.garant.ru/>

- Справочная правовая система «Консультант Плюс».

11 Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специализированных аудиторий и лабораторий	Перечень оборудования
Специальные помещения: Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа согласно учебному расписанию	Доска аудиторная, столы, места для сидения

12. Особенности обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предъявляются особые требования к организации образовательного процесса и выбору методов и форм обучения при изучении данной дисциплины.

Для обучения студентов с нарушением слуха предусмотрены следующие методы обучения:

- объяснительно-иллюстративный метод (лекция, работа с литературой);

- репродуктивный (студенты получают знания в готов виде);

- программированный или частично-поисковый (управление и контроль познавательной деятельности по схеме, образцу).



Для повышения эффективности занятия используются следующие **средства обучения:**

- учебная, справочная литература, работа с которой позволяет развивать речь, логику, умение обобщать и систематизировать информацию;
- словарь понятий, способствующих формированию и закреплению терминологии;
- структурно-логические схемы, таблицы и графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, активизирующие различные виды памяти;
- раздаточный материал, позволяющий осуществить индивидуальный и дифференцированный подход, разнообразить приемы обучения и контроля;
- технические средства обучения.

Во время лекции используются следующие **приемы:**

- наглядность;
- использование различных форм речи: устной или письменной – в зависимости от навыков, которыми владеют студенты;
- разделение лекционного материала на небольшие логические блоки.

Учитывая специфику обучения слепых и слабовидящих студентов, соблюдаются следующие условия:

- дозирование учебных нагрузок;
- применение специальных форм и методов обучения, оригинальных учебников и наглядных пособий;

Во время проведения занятий происходит частое переключение внимания обучающихся с одного вида деятельности на другой. Также учитываются продолжительность непрерывной зрительной нагрузки для слабовидящих. Учет зрительной работы строго индивидуален.

Искусственная освещенность помещения, в которых занимаются студенты с пониженным зрением, оставляет от 500 до 1000 лк. На занятиях используются настольные лампы.

Формы работы со студентами с нарушениями опорно-двигательного аппарата следующие:

- лекции групповые (проблемная лекция, лекция-презентация, лекция-диалог, лекция с применением дистанционных технологий и привлечением возможностей интернета).
- индивидуальные беседы;
- мониторинг (опрос, анкетирование).

Конкретные виды и формы самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем самостоятельно. Выбор форм и видов самостоятельной работы обучающихся с ОВЗ и инвалидов осуществляются с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного



материала. При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для консультаций и выполнения заданий.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Уральский государственный аграрный университет»
Факультет биотехнологии и пищевой инженерии

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине

ФТД.02 «Основы управления персоналом»

Направление подготовки **36.04.02 - Зоотехния**

Направленность (профиль) «Современные технологии племенной работы и
полноценного питания животных»

Уровень высшего образования - магистратура

Екатеринбург, 2021

ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Индекс компетенции	Формулировка	Разделы дисциплины	
		1	2
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	+	+

**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине М1.В.ОД.1
«Основы управления персоналом»**

№ п/п	Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины	Тема	Индекс контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства	Наименование оценочных средств
1.	Модуль 1. Основы кадрового менеджмента	Тема 1. Система управления персоналом. Персонал-технологии	УК-3	Тест	Фонд тестовых заданий
		Тема 2. Технологии привлечения персонала		Практическая ситуация	Фонд практических ситуаций
		Тема 3. Технологии эффективного использования персонала		Опрос	Контрольные вопросы
		Тема 4. Технологии развития персонала			
2.	Модуль 2. Основы управления трудовым коллективом	Тема 5. Личность в организации. Особенности личности и поведения руководителя	УК-3	Тест	Фонд тестовых заданий
		Тема 6. Технология создания управленческой команды. Управление персоналом в проекте		Практическая ситуация	Фонд практических ситуаций

Требования к результатам освоения дисциплины

№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции	В результате изучения дисциплины магистрант должен		
	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	основы проектно-менеджмента, основные персонально-технологии	разрабатывать проекты в области управления персоналом	навыками разработки персонально-технологий

Шкалы оценивания результатов освоения дисциплины

Оценочное средство сформированности компетенций	компетенция не сформирована, соответствует академической оценке «неудовлетворительно»	уровень 1 (пороговый), соответствует академической оценке «удовлетворительно»	уровень 2 (средний), соответствует академической оценке «хорошо»	уровень 3 (высокий), соответствует академической оценке «отлично»
1	2	3	4	5
Тест	менее 60% правильных ответов	60-74% правильных ответов	75-89 % правильных ответов	90% и более правильных ответов
Перечень понятий, требуемых к освоению	-	-	-	100% знание основных понятий изучаемой дисциплины
Тексты практических ситуаций	Минимальный ответ, отсутствует анализ ситуации	Анализ ситуации содержит ошибочные суждения, рекомендации также содержат ошибочные суждения	анализ ситуации верный, рекомендации содержат ошибочные суждения	Анализ ситуации верный, рекомендации соответствуют выводам анализа
Требования к ответу устного опроса	Ответ отсутствует или является неверным	Ответ содержит значительное число неверных суждений	Ответ полный, но возникают затруднения при необходимости конкретизации	Полные, аргументированные ответы
Требования к содержанию эссе и качеству ее выполнения	Минимальное соответствие требованиям	Содержание соответствует требованиям, имеются незначительные ошибки. Оформление не в полной мере соответствует требованиям	Содержание соответствует требованиям, имеются незначительные ошибки. Оформление в полной мере соответствует требованиям	Содержание соответствует требованиям, ошибки отсутствуют. Оформление в полной мере соответствует требованиям
Зачет	Результаты тестирования меньше 60% правильных ответов	Достижение результата тестирования выше порогового значения	Достижение результата тестирования выше порогового значения	Достижение результата тестирования выше порогового значения

		(более 60%)	чения (более 60% полные ответы на билеты	(более 60%), пол- ные ответы вопро- сы билетов и до- полнительные во- просы, решение нестандартной си- туации
--	--	-------------	--	---

ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И КЛЮЧИ (ОТВЕТЫ) К КОНТРОЛЬНЫМ ЗАДАНИЯМ, МАТЕРИАЛАМ, НЕОБХОДИМЫМ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ

ФОНД ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Тема 1. Система управления персоналом. Персонал-технологии

Тесты по теме 1

1. Философия управления человеческими ресурсами организации – это

- а) документ, в котором определена организационная структура фирмы;
- б) документ, в котором определена функциональная структура организации;
- в) совокупность внутриорганизационных принципов и норм, система ценностей и убеждений, разделяемых большинством работников;
- г) систематизированный перечень наименований дел, которые ведутся в организации, с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке

2. Философия управления персоналом организации разрабатывается на основе следующих документов:

- а) устава организации;
- б) Уголовного кодекса;
- в) кодекса корпоративной этики;
- г) правил внутреннего распорядка.

3. Система теоретико-методологических подходов к определению сущности, содержания, целей и методов управления – это:

- а) аудит персонала;
- б) мотивация персонала;
- в) концепция управления персоналом;
- г) компетентность персонала.

4. Элементы концепции управления человеческими ресурсами:

- а) методология управления персоналом;
- б) система управления персоналом;
- в) технология управления персоналом;
- г) нормативная база управления персоналом.

5. Правила и нормы, на которые должны опираться руководители в процессе управления человеческими ресурсами:

- а) методы управления персоналом;
- б) принципы управления персоналом;
- в) правила внутреннего распорядка;
- г) стиль управления.

6. Способы воздействия на работника, группу, коллектив для осуществления координации их деятельности ради достижения целей организации – это:

- а) методы управления персоналом;
- б) трудовой арбитраж;
- в) отбор персонала;
- г) трудовые отношения.

7. Основные группы методов управления человеческими ресурсами:

- а) универсальные;
- б) социально-психологические;
- в) прикладные;
- г) экономические;
- д) административные.

8. Административные методы управления (два ответа):

- а) ценообразование;
- б) расстановка кадров;
- в) издание приказов и инструкций;
- г) участие в прибылях и капитале;
- д) участие работников в управлении;
- е) формирование коллективов, групп.

9. Административные методы управления основаны (два ответа):

- а) на дисциплине и ответственности;
- б) системе взаимоотношений в коллективе;
- в) мотивации трудовой деятельности;
- г) правовом регулировании.

10. Административные методы реализуются в форме воздействия

- а) распорядительного;
- б) психологического;

- в) морального;
- г) информационного.

11. Метод управления человеческими ресурсами, не относящийся к числу административных, – это

- а) утверждение норм и нормативов;
- б) издание приказов и распоряжений;
- в) подбор и расстановка кадров;
- г) материальное стимулирование.

12. Экономические методы управления включают (два ответа):

- а) формирование структуры управления;
- б) утверждение методик и рекомендаций;
- в) материальное стимулирование;
- г) установление моральных санкций;
- д) участие в прибылях и капиталах.

13. Социально-психологические методы включают:

- а) развитие у работников инициативы и ответственности;
- б) кредитование;
- в) издание приказов и распоряжений;
- г) создание благоприятного климата в организации;
- д) утверждение административных норм и нормативов.

14. Метод социологического исследования, наиболее подходящий для выявления системы неформальных отношений в коллективе, – это:

- а) тестирование;
- б) эксперимент;
- в) социометрия;
- г) наблюдение.

15. Система, в которой реализуются функции управления человеческими ресурсами – это:

- а) система управления персоналом организации;
- б) система материального стимулирования;
- в) система организации труда;
- г) система управления трудовыми отношениями;
- д) система линейного руководства.

16. Установите соответствие между подсистемами системы управления человеческими ресурсами и их функциями

Подсистема системы управления человеческими ресурсами	Функция
1. Линейное руководство	А. Управление функциональными и ответственными подразделениями

2. Планирование и маркетинг персонала	Б. Разработка участия персонала в приросте капитала
3. Управление мотивацией	В. Организация кадрового планирования

17. Установите соответствие между подсистемами системы управления персоналом и их функциями.

Подсистема системы управления человеческими ресурсами	Функция
1. Управление социальным развитием	А. Ведение учета и статистики персонала
2. Правовое обеспечение системы управления персоналом	Б. Управление социальными конфликтами и стрессами
3. Информационное обеспечение управления персоналом	В. Решение правовых вопросов трудовых отношений

18. Функция «Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений» относится к подсистеме управления

- а) наймом и учетом персонала;
- б) трудовыми отношениями;
- в) мотивацией поведения персонала;
- г) социальным развитием.

19. Функция «Управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями» относится к подсистеме

- а) планирования и маркетинга персонала;
- б) обеспечения нормальных условий труда;
- в) линейного руководства;
- г) правового обеспечения системы управления персоналом.

20. Функция «Разработка кадровой политики и стратегии управления человеческими ресурсами» относится к подсистеме

- а) планирования и маркетинга персонала;
- б) управления трудовыми отношениями;
- в) управления развитием персонала;
- г) управления развитием персонала.

21. Функция «Организация найма персонала» относится к подсистеме управления

- а) трудовыми отношениями;
- б) наймом и учетом персонала;
- в) социальным развитием персонала;
- г) мотивацией поведения персонала.

22. Функция «Соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда» относится к подсистеме

- а) обеспечения нормальных условий труда;

- б) линейного руководства;
- в) развития организационной структуры;
- г) правового обеспечения.

23. Функция «Обучение, переподготовка и повышение работников» относится к подсистеме управления

- а) мотивацией трудового поведения;
- б) социальным развитием;
- в) развитием персонала;
- г) наймом и учетом персонала.

24. Функция «Разработка систем оплаты труда» относится к подсистеме управления

- а) трудовыми отношениями;
- б) наймом и учетом персонала;
- в) социальным развитием персонала;
- г) мотивацией поведения персонала.

25. Функция «Организация социального страхования» относится к подсистеме управления

- а) развитием персонала;
- б) социальным развитием;
- в) наймом и учетом персонала;
- г) трудовыми отношениями.

26. Функция «Разработка штатного расписания» относится к подсистеме

- а) обеспечения нормальных условий труда;
- б) линейного руководства;
- в) развития организационной структуры;
- г) правового обеспечения.

27. Функция «Решение правовых вопросов трудовых отношений» относится к подсистеме

- а) обеспечения нормальных условий труда;
- б) линейного руководства;
- в) развития организационной структуры;
- г) правового обеспечения.

28. Функция «Ведение статистики и учета персонала» относится к подсистеме

- а) линейного руководства;
- б) планирования и маркетинга персонала;
- в) обеспечения нормальных условий труда;
- г) информационного обеспечения системы управления персоналом.

29. Функция, относящаяся к подсистеме линейного руководства, – это:

- а) социально-психологическая диагностика;

- б) перемещение, поощрения и увольнения персонала;
- в) управление отдельными функциональными и производственными подразделениями;
- г) развития организационной структуры.

30. Функция, относящаяся к подсистеме планирования и маркетинга персонала, – это

- а) обеспечения охраны здоровья и отдыха;
- б) анализ рынка труда;
- в) охраны труда и окружающей среды;
- г) организации рационального использования персонала.

31. Функция, относящаяся к подсистеме управления наймом и учетом персонала, – это

- а) анализ сложившейся оргструктуры управления;
- б) обеспечение персонала научно-технической информацией;
- в) организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала;
- г) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений.

32. Функция, относящаяся к подсистеме управления трудовыми отношениями, – это:

- а) согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом;
- б) управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- в) управление производственными конфликтами и стрессами;
- г) нормирование и тарификация трудового процесса.

33. Функция, относящаяся к подсистеме обеспечения нормальных условий труда, – это:

- а) соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда;
- б) решение правовых вопросов трудовых отношений;
- в) проектирование новой оргструктуры управления;
- г) ведение учета и статистики персонала.

34. Функция, относящаяся к подсистеме управления развитием персонала, – это:

- а) организация питания работников предприятия;
- б) разработка штатного расписания;
- в) введение в должность и адаптация новых работников;
- г) проведение консультаций по правовым вопросам.

35. Функция, относящаяся к подсистеме управления мотивацией персонала, – это:

- а) согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
- б) оценка кандидата на вакантную должность;
- в) управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- г) разработка форм морального поощрения работников.

36. Функция, относящаяся к подсистеме управления социальным развитием, – это:

- а) управление социальными конфликтами и стрессами;
- б) решение правовых вопросов трудовых отношений;
- в) проектирование новой оргструктуры управления;
- г) ведение учета и статистики персонала.

37. Функция, относящаяся к подсистеме развития оргструктуры управления, – это:

- а) согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
- б) управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- в) управление производственными конфликтами и стрессами;
- г) разработка штатного расписания.

38. Функция, относящаяся к подсистеме правового обеспечения управления человеческими ресурсами, – это:

- а) решение правовых вопросов трудовых отношений;
- б) управление занятостью;
- в) разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- г) военизированная охрана организации и должностных лиц.

39. Функция, относящаяся к подсистеме информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами, – это:

- а) введение в должность и адаптация новых работников;
- б) проведение патентно-лицензионной деятельности;
- в) нормирование и тарификация трудового процесса;
- г) организация рационализаторской и изобретательской деятельности.

40. Основное структурное подразделение организации по управлению человеческими ресурсами – это:

- а) отдел подготовки персонала;
- б) отдел труда и заработной платы;
- в) отдел охраны труда и техники безопасности;
- г) отдел кадров.

41. Первые бюро по найму персонала и первые специализированные подразделения по управлению человеческими ресурсами возникли:

- а) в 1910–1920-е гг.;
- б) в 1930–40-е гг.;
- в) в 1950–1960-е гг.;
- г) в 1970-е гг.

42. Специалист, организующий и осуществляющий работу по привлечению, использованию и развитию человеческих ресурсов, называется

- а) аудитором;
- б) рекрутером;

- в) менеджером по персоналу;
- г) линейным менеджером;
- д) инспектором отдела кадров.

43. Численность сотрудников службы управления человеческими ресурсами от общей численности персонала организации составляет (обычная практика):

- а) 0,8 – 1,2 %;
- б) 1,5 – 2,0 %;
- в) 2,0 – 3,0 %;
- г) 3,0 – 3,5 %.

Тесты по теме 2

1. Создание резерва кандидатов на рабочие места за счет внутренних и внешних источников

- а. отбор персонала
- б. набор персонала
- в. подбор персонала
- г. кадровый. резерв

2. Цель процедуры набора персонала

- а. отбор наиболее подходящих кандидатов на замещение вакансии
- б. создание резерва кандидатов на существующие вакансии
- в. проведение отборочных мероприятий
- г. профессиональная консультация

3. Штатная должность, которая должна быть занята

- а. вакансия
- б. штатное расписание
- в. должностная инструкция
- г. вербовка

4. Планирование мероприятий по найму персонала с целью удовлетворения потребности организации в персонале

- а. планирование обучения персонала
- б. планирование привлечения персонала
- в. планирование трудовой адаптации
- г. планирование высвобождения персонала

5. Источники набора персонала подразделяются на

- а. общие и специфические
- б. внутренние и внешние
- в. первичные и вторичные
- г. открытые и закрытые

6. Профессиональный подход к составлению объявления о вакансии предполагает опору на один из следующих документов

- а. Кодекс корпоративной этики
- б. *должностные инструкции*
- в. отзыв-характеристику
- г. аттестационный лист

7. Фактор, не оказывающий влияния на набор персонала

- а. нормативные документы государства
- б. кадровая политика организации
- в. *делегирование полномочий*
- г. ситуация на рынке рабочей силы

8. Последовательность этапов работы по привлечению персонала

- а. разработка профиля требований к будущему кандидату
- б. формирование принципов отбора и найма для замещения вакантной должности
- в. определение источников набора
- г. формирование списка претендентов на вакантные должности
- д. определение количественной потребности в персонале

9. Компетенции – это

- а. *знания, умения, навыки, необходимые для достижения целей организации*
- б. уровень теоретической подготовки персонала
- в. способ привлечения кандидатов
- г. функции, которые выполняет руководитель подразделения

10. Сотрудники организации, рассматриваемые как претенденты на закрытие вакансий

- а. *внутренние источники набора*
- б. внешние источники набора
- в. заемный персонал
- г. привлеченный персонал

11. Множество людей, способных работать в организации, но не работающие в ней, рассматриваемые как претенденты на закрытие вакансий

- а. *внешние источники набора*
- б. аутстаффинг
- в. лизинг персонала
- г. форумы карьеры

12. Внутренние источники набора

- а. *ротация*
- б. *продвижение*
- в. дни открытых дверей

- г. ярмарки вакансий
- д. внутреннее совмещение должностей

13. Внешние источники набора

- а. Интернет
- б. ротация
- в. продвижение
- г. кадровые агентства
- д. государственная служба занятости

14. Маркетинг персонала – это

- а. вид деятельности, направленный на развитие персонала
- б. вид деятельности, нацеленный на выявление и покрытие потребностей организации в человеческих ресурсах
- в. вид деятельности, нацеленный на оценку работающего персонала
- г. вид деятельности, направленный на мотивацию персонала

15. Главная задача маркетинга персонала

- а. эффективное покрытие потребностей организации в персонале
- б. диагностика мотивации персонала
- в. увольнение персонала
- г. продвижение молодых специалистов

16. Соотнесите конкретные источники набора персонала с достоинствами

1. Местная газета	а. Выбор учреждений, возможность получить рекомендации
2. Журналы	б. Не требуется платить за подбор, кандидаты могут бесплатно пройти подготовку.
3. Радио и ТВ	в. Быстрота.
4. Интернет	г. Обычно откликаются заинтересованные специалисты.
5. Образовательные учреждения	д. Быстрота. Массовость аудитории. Дешевизна.
6. Государственная служба занятости	е. Возможность тестирования кандидатов.
7. Частные кадровые агентства	ж. Заинтересованность в качественном наборе. Наличие квалифицированных специалистов по набору.
	з. Большая аудитория. Быстрота. Повторяемость сообщений.

17. Рекрутинговые агентства занимаются

- а. обучением персонала
- б. трудоустройством граждан
- в. поиском и отбором персонала на вакантные должности фирм-заказчиков
- г. планированием карьеры

18. Агентства по трудоустройству работают по договорам с

- а. работодателями

- б. соискателями*
- в. с государственной службой занятости
- г. с местными властями

19. Метод прямого поиска конкретного кандидата для фирмы-заказчика

- а. аутстаффинг
- б. лизинг*
- в. хэд-хантинг*
- г. аутплейсмент

20. Предоставление организации заемного персонала фирмой-провайдером

- а. лизинг*
- б. аутстаффинг
- в. совмещение профессий
- г. сверхурочная работа

21. Размещение объявлений о вакансиях в СМИ относится к.... источникам и методам привлечения персонала

- а. внешним*
- б. внутренним
- в. заемным
- г. прямым

22. Проведение студенческих форумов карьеры относится к.... источникам и методам привлечения персонала

- а. внешним*
- б. внутренним
- в. заемным
- г. прямым

23. Ротация работников относится к.... источникам и методам привлечения персонала

- а. внешним
- б. внутренним*
 - в. временным
 - г. прямым

24. Совмещение должностей относится к.... источникам и методам привлечения персонала

- а. внешним
- б. внутренним*
- в. заемным
- г. прямым

25. Недостатки внешних источников набора

- а. затратность*
- б. длительность периода адаптации работника*
- в. сохранение уровня оплаты, сложившегося в организации
- г. ограничение возможностей для выбора работников

26. Преимущества внешних источников набора (два ответа)

- а. неограниченный выбор*
- б. возможность использовать опыт других организаций*
- в. низкая затратность
- г. повышение лояльности работников

27. Недостатки внутренних источников набора (два ответа)

- а. ограниченность выбора*
- б. конкуренция между работниками по поводу повышения в должности*
- в. снижение лояльности работников
- г. повышенная вероятность ошибки из-за плохого знания претендента

28. Преимущества внутренних источников набора (два ответа)

- а. повышение лояльности работника к организации*
- б. низкая затратность*
- в. конкуренция между работниками
- г. неограниченный выбор

29. Способ закрытия вакансии, альтернативный найму

- а. совмещение должностей*
- б. совместительство
- в. набор персонала
- г. привлечение персонала

30. Совокупность мероприятий, нацеленных на выбор подходящих кандидатов из числа заявителей – это персонала

- а. отбор*
- б. набор
- в. продвижение
- г. ротация

31. Цель процедуры отбора персонала

- а. привлечение максимального числа кандидатов на вакантную должность
- б. получение работников, наилучшим образом подходящих организации*
- в. распределение работников по рабочим местам
- г. улучшение качественных характеристик человеческих ресурсов

32. Последовательность (этапы) процедуры отбора персонала

- а. определение критериев отбора (1)

- б. предварительный отбор (2)
- в. окончательный отбор (3)
- г. предложение занять рабочее место (4)
- д. заключение трудового договора (5)

33. Заключение трудового договора с работником является заключительным этапом процедуры

- а. управления трудовой карьерой
- б. высвобождения персонала
- в. отбора
- г. адаптации

34. Предварительный отбор включает

- а. тестирование
- б. отборочное собеседование
- в. просмотр заявочных документов
- г. испытание на полиграфе

35. Цель предварительного отбора

- а. отсеять совершенно неприемлемых кандидатов
- б. установление требований к кандидатам на вакантную должность
- в. доведение до сотрудников информации о найме
- г. рациональное распределение работников по структурным подразделениям

36. Окончательный отбор включает (два ответа)

- а. тестирование
- б. отборочное собеседование
- в. просмотр заявочных документов
- г. составление списка кандидатов

37. Отборочное собеседование с кандидатом на должность обычно проводит (два ответа)

- а. линейный менеджер
- б. УП-менеджер
- в. руководитель организации
- г. главный маркетолог

38. Открытые вопросы на отборочном собеседовании предполагают

- а. развернутые ответы, не ограниченные набором возможных ответов
- б. набор возможных ответов
- в. ответы «да», «нет», «затрудняюсь ответить»
- г. подсказку, какой тип ответа ожидается

39. Исключите лишний термин

- а. тестирование

- б. анкетирование
- в. проверка послужного списка и рекомендаций
- г. *составление текста объявления о вакансии*
- д. собеседование
- е. испытание кандидата на полиграфе

40. Тесты, используемые при отборе кандидатов, должны обязательно быть

- а. простыми и доступными
- б. *надежными и валидными*
- в. многоступенчатыми
- г. открытыми

41. Поспешные суждения, стереотипы, оценка на основе первого впечатления

- а. *типичные ошибки при оценке кандидата*
- б. требования к кандидату
- в. критерии оценки кандидата
- г. виды испытаний на полиграфе

42. Ошибки интервьюера при проведении отборочного интервью (два ответа)

- а. *поспешность суждений о кандидате*
- б. *высокая разговорная активность со стороны интервьюера*
- в. попытка установить контакт с кандидатом
- г. детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата

43. Проекционные тесты предназначены для выявления ... кандидата

- а. *интересов и мотивов поведения*
- б. степени стрессоустойчивости
- в. уровня образования
- г. способности действовать в экстремальных ситуациях

Тесты по теме 3

1. Деловая оценка

- а. *целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям рабочего места*
- б. анализ затрат, связанных с наймом персонала
- в. целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала
- г. установление функциональной роли работников

2. Процесс деловой оценки персонала не предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий

- а. разработка методики деловой оценки
- б. формирование оценочной комиссии

- в. предварительное исследование социально-психологического климата в коллективе*
- г. определение места и времени проведения оценки
- д. проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки

3. Сфера принятия решений, в которой непосредственно не используются результаты оценки работающего персонала

- а. решения в области заработной платы и премирования
- б. определение потребностей в обучении
- в. регулирование занятости, планирование карьеры
- г. индивидуальное планирование улучшения результатов работы
- д. проведение профориентационной работы*
- е. наложение дисциплинарных взысканий. Увольнения

4. Последовательность этапов проведения деловой оценки

- а. обобщение информации, полученной от субъектов оценки
- б. принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях
- в. сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки
- г. подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными
- д. проведение оценочной беседы и подведение ее результатов
- е. формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию (в,а,г,д,е,б)

5. Предварительным этапом проведения деловой оценки является

- а. подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными
- б. проведение оценочной беседы и подведение ее результатов
- в. сбор предварительной информации по индивидуальной необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки*
- г. формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию

6. Центральный вопрос деловой оценки

- а. подбор экспертов
- б. подготовка комплекта документов
- в. установление показателей деловой оценки*
- г. определение времени и места проведения оценки
- д. подведение итогов деловой оценки

7. Показатели деловой оценки (три ответа)

- а. физические данные работника
- б. результативность труда*
- в. производственные отношения

- г. личностные качества*
- д. профессиональное поведение*

8. Субъект оценки

- а. оценщики*
- б. критерии оценки*
- в. принципы оценивания*
- г. методы оценки*
- д. оцениваемый работник*

9. Процедура определения соответствия работника требованиям занимаемой должности

- а. адаптация*
- б. аттестация*
- в. введение в должность*
- г. маркетинг персонала*

10. Последовательность этапов аттестации

- а. решение аттестационной комиссии (3)*
- б. подготовительный (1)*
- в. заседание аттестационной комиссии (2)*

11. Критерием выбора оценщиков не является

- а. возможности оценщиков*
- б. возраст оценщиков*
- в. способности оценщиков*
- г. мотивация*

12. Метод оценки персонала, предполагающий сравнение сотрудников между собой по отдельным показателям

- а. упорядочение рангов*
- б. оценки и управления по целям*
- в. попарных сравнений*
- г. шкалирование*

13. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением работника в процессе ее разрешения

- а. интервью*
- б. ранжирование*
- в. упорядочивание рангов*
- г. критический инцидент*
- д. шкалирование*

14. Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с балльными оценками

- а. шкалирование*
- б. ранжирование
- в. попарного сравнения
- г. критических инцидентов

15. Вид шкалирования, предполагающий описание образа действия, соответствующего данному числовому значению

- а. упорядочение рангов
- б. шкалирование рейтингов описаний поведения
- в. проставление оценок по шкале с балльными оценками*
- г. заданного распределения

16. Метод оценки персонала, позволяющий выявить рейтинги сотрудников путем последовательного сравнения друг с другом

- а. шкалирование
- б. попарные сравнения*
- в. заданного распределения
- г. альтернативного ранжирования

17. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работ и личных обязательств

- а. шкалирование
- б. самооценка*
- в. попарные сравнения
- г. интервью

18. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме «вопрос-ответ»

- а. ранжирование
- б. шкалирование
- в. интервью*
- г. принудительного распределения

19. Метод оценки персонала на основе заранее заданных процентов распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам

- а. управление по целям
- б. заданного распределения*
- в. альтернативных характеристик
- г. упорядочения рангов

20. Метод оценки персонала, состоящий в установлении вклада работника в достижение целей организации

- а. управления по целям*
- б. критических инцидентов
- в. ранжирование

г. попарные сравнения

21. Ассесмент-центр

- а. специализированное помещение, в котором производится обучение персонала
- б. главный офис фирмы
- в. *метод комплексной оценки персонала*
- г. невербальный тест

22. Главная цель аттестации как кадровой технологии

- а. *выявить резервы повышения уровня отдачи работника*
- б. наказать работника
- в. принять кандидата в штат
- г. разработать должностные инструкции

23. Несуществующий этап аттестации

- а. предварительный
- б. этап непосредственной аттестации
- в. *действительный*
- г. принятия решений

ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Тесты по теме 4

1. Квалификация – это ...

- а. освоенная работником область профессиональной деятельности
- б. уровень подготовки, опыта, знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы
- в. изменение статуса человека в организации
- г. поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности

2. Развитие человеческих ресурсов – это ...

- а. обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда
- б. процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах
- в. обеспечение эффективной управленческой структуры для достижения организационных целей
- г. это совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации

3. Различие в понятиях профессиональное обучение и профессиональное развитие

- а. разницы не существует, различие в терминах очень условное
- б. разные понятия: в первом случае речь идет о совершенствовании навыков у работников физического труда, а во втором – касается специалистов
- в. профессиональное развитие более широкое понятие, которое включает в себя профессиональное обучение персонала
- г. профессиональное обучение более широкое понятие, которое включает в себя профессиональное развитие персонала

4. Цель развития персонала

- а. *обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития*
- б. обеспечение организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки
- в. обеспечение организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы
- г. обеспечение организации преданными работниками, главное для которых – корпоративный дух и коллективные достижения

5. Главные причины потребности предприятий в профессиональном развитии персонала:

- а. несоответствие квалификации персонала потребностям организации отрицательно сказывается на ее развитии
- б. создается благоприятный климат в организации
- в. в современных условиях знания быстро устаревают
- г. создается возможность карьерного продвижения персонала

6. Виды развития персонала, которые традиционно выделяют в теории и практике управления персоналом

- а. общее и частное
- б. общее и специальное
- в. *общее и профессиональное*
- г. общее и специализированное

7. К базисным элементам системы профессионального развития персонала в организации НЕ ОТНОСИТСЯ ...

- а. найм и отбор персонала
- б. создание мотивации на обучение
- в. обучение персонала
- г. управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением

8. Базисные элементы системы профессионального развития:

- а. найм и отбор персонала
- б. создание мотивации на обучение
- в. обучение персонала

- г. управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением
- д. введение в должность и адаптация
- е. формирование кадрового резерва

9. Документ, содержащий перечень действий, направленных на обучение и развитие сотрудника

- а. индивидуальный план развития сотрудника
- б. карьерограмма
- в. профессиограмма
- г. карта компетенций

10. Обучение персонала – это ...

- а. процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду
- б. целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами эффективного общения
- в. расширение или усложнение задач в рамках занимаемой должности
- г. получение знаний и приобретение опыта, в результате систематической смены рабочего места

11. К концепциям обучения персонала, выработанным отечественным и зарубежным опытом управления персоналом, НЕ ОТНОСИТСЯ

- а. концепция специализированного обучения
- б. концепция обучения, ориентированная на личность
- в. концепция многопрофильного обучения
- г. концепция активного обучения

12. Виды обучения персонала:

- а. подготовка кадров
- б. повышение квалификации кадров
- в. переподготовка кадров
- г. обучение вторым (смежным) профессиям
- д. производственный инструктаж
- е. ротация кадров

13. Планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения

- а. подготовка кадров
- б. повышение квалификации кадров
- в. переподготовка кадров

г. обучение вторым (смежным) профессиям

14. Обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда

- а. подготовка кадров
- б. повышение квалификации кадров
- в. переподготовка кадров
- г. обучение вторым (смежным) профессиям

15. Обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности

- а. подготовка кадров
- б. повышение квалификации кадров
- в. переподготовка кадров
- г. обучение вторым (смежным) профессиям

16. Достоинства внутрифирменного обучения:

- а. обучение персонала в соответствии со спецификой деятельности и полное соответствие потребностям организации
- б. использование собственного оборудования и технологии
- в. относительно однородный состав участников
- г. развитие корпоративного духа
- д. необходимость создания собственной учебно-материальной базы, требующей ее постоянного обновления
- е. дополнительная нагрузка на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения в качестве преподавателей

17. Недостатки внутрифирменного обучения:

- а. отсутствие обмена опытом и информацией с работниками других предприятий
- б. участники обучения могут неохотно обсуждать некоторые вопросы в среде коллег или в присутствии руководителя
- в. отвлечение от обучения для выполнения текущих дел
- г. отсутствие психологического дискомфорта
- д. экономичный способ обучения персонала
- е. развитие корпоративного духа

18. Основные формы осуществления обучения персонала на предприятии

- а. индивидуальная
- б. бригадная
- в. курсовая
- г. организационная
- д. корпоративная

е. групповая

19. Установите соответствие между критерием классификации и видами обучения персонала

L1: по срокам обучения

L2: по уровню организации процесса обучения

L3: по месту обучения

L4: по опыту работы в компании

R1: краткосрочное и долгосрочное

R2: организованное и неорганизованное

R3: обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места

R4: обучение новых сотрудников и обучение опытных сотрудников

R5: Обучение руководителей, обучение специалистов, обучение рабочих массовых профессий, обучение персонала всех категорий

20. Способы, с помощью которых преподаватель решает стоящие перед ним задачи по обучению, управляет учебным процессом - ... обучения.

а. методы

б. формы

в. средства

г. принципы

21. Методы обучения в зависимости от характера связи с практической деятельностью делятся на ...

а. методы обучения на рабочем месте и методы обучения вне рабочего места

б. словесные и наглядные

в. объяснительно-иллюстративные и репродуктивные

г. индуктивные и дедуктивные

22. Метод обучения вне рабочего места

а. ролевая игра

б. наставничество

в. стажировка

г. производственный инструктаж

23. Методы обучения персонала «вне рабочего места»:

а. наставничество

б. стажировка

в. семинар

г. лекция

д. деловая игра

е. производственный инструктаж

24. Метод обучения на рабочем месте

- а. деловая игра
- б. метод усложняющихся задач
- в. семинар
- г. кейс-стади

25. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подход

- а. деловая игра
- б. семинар
- в. лекция
- г. наставничество

26. Подготовка и выступление обучающихся по отдельным вопросам специально заданной темы с последующим групповым обсуждением

- а. лекция
- б. семинар
- в. групповая дискуссия
- г. метод «мозгового штурма»

27. Обучение посредством активной проработки учебного материала в ходе игровых ситуаций и выполнения специальных упражнений; применения других методов активного обучения

- а. тренинг
- б. кейс-стади
- в. деловая игра
- г. программированное обучение

28. Видеосъемка и видеоанализ применяются в тренинге, чтобы ...

- а. активизировать участников
- б. заинтересовать участников
- в. повысить мотивацию участников
- г. дать участникам более эффективную обратную связь

29. Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, при решении комплексных экономических и социальных задач

- а. программированное обучение
- б. деловая игра
- в. моделирование
- г. семинар

30. Виды обучающих игр:

- а. деловые
- б. ролевые
- в. ансамблевые

- г. имитационные
- д. развивающие
- е. познавательные

31. Проблемно-дискуссионные методы:

- а. групповое обсуждение
- б. метод конкретных ситуаций («кейс-стади»)
- в. workshop («рабочая встреча»)
- г. брейнсторминг («мозговая атака»)
- д. деловая игра
- е. ролевая игра

32. Имитационные методы обучения персонала:

- а. моделирование
- б. упражнение в корзине для бумаг («почтовый ящик», баскет-метод, in-Tray)
- в. групповое обсуждение
- г. метод конкретных ситуаций («кейс-стади»)
- д. workshop («мастерская», «практический семинар», «рабочая встреча»)
- е. брейнсторминг («мозговая атака»)

33. Групповое обсуждение и разбор конкретных профессиональных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видео-фильма и т. д.

- а. деловая игра
- б. групповая дискуссия
- в. кейс-стади
- г. метод «мозгового штурма»

34. Метод обучения, который представляет собой описание проблемной ситуации с предложением участнику найти наилучшее решение, основанное на изложенных фактах, или проанализировать сильные и слабые стороны нескольких решений

- а. ролевая игра
- б. кейс (case-study)
- в. дискуссия
- г. проблемное обучение

35. Обсуждение и решение проблемы путем свободных ассоциаций новых и самых разнообразных идей

- а. деловая игра
- б. групповая дискуссия
- в. метод «мозгового штурма»
- г. кейс-стади

36. Наибольший эффект от мозгового штурма можно получить, если

- а. на начальной стадии отбирать наилучшие идеи
- б. выслушивать все идеи, не отвергая их, пока все не выскажутся
- в. ограничить время для обсуждения
- г. отвергать неверные на первый взгляд идеи сразу

37. Достоинства метода «мозговой штурм»:

- а. ведущий имеет больше возможностей проявить гибкость и мастерство
- б. генерируется большое количество идей
- в. появляется управляемость процессом совместной работы
- г. уход от реальной проблемы
- д. активизируется работа участников
- е. участники глубоко вовлечены в ход обсуждения, поиск, решение проблемы

38. Метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей

- а. баскет-метод
- б. наставничество
- в. ротация
- г. стажировка

39. Патронаж (супервизорство) за обучающимся со стороны более опытного человека, постоянно следящего за его профессиональным развитием, оказывающего ему помощь советами, рекомендациями

- а. ассистирование
- б. наставничество
- в. ротация
- г. подготовка в проектных группах

40. Установите соответствие между видами наставников и их характеристиками

L1: технические наставники

L2: наставники в обучении

L3: отраслевые наставники

L4: организационные наставники

R1: понимают, что в организации значимо и кто в ней имеет вес, что «делать» и «не делать», указывают главные и второстепенные задачи, правила движения на пути к успеху

R2: помогают освоить базовые стили и навыки, приобрести опыт работы, позволяющие повысить уровень мастерства

R3: работают в смежных областях, обсуждают тенденции и основные проблемы отрасли

R4: эксперты в профессии, в которых необходимо достичь совершенства

R5: смогут помочь, например, в поиске информации.

- 41. Получение знаний и приобретение опыта, в результате систематической смены рабочего места, должности, в том числе и в других подразделениях организации**
- а. стажировка
 - б. производственный инструктаж
 - в. ротация
 - г. наставничество
- 42. Термин «ротация кадров» обозначает ...**
- а. перевод работника на другую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации
 - б. поездка работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы
 - в. «прикрепление» сотрудника к опытному работнику
 - г. карьерный рост сотрудника
- 43. Метод, наиболее эффективный для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в команде).**
- а. производственный инструктаж
 - б. ротация
 - в. деловая игра
 - г. лекция
- 44. Метод, наиболее эффективный для обучения техническим приемам (ведение бухгалтерского баланса, ремонт электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам)**
- а. кейс-стади
 - б. ротация
 - в. ученичество/наставничество
 - г. лекция
- 45. Моделирование обучающимися различных форм ролевого поведения в определенной профессиональной ситуации с последующим анализом преимуществ и недостатков выбранных ими стратегий поведения с точки зрения успешности решения поставленной перед ними учебно-профессиональной задачи**
- а. деловая игра
 - б. ролевая игра
 - в. тренинг
 - г. кейс-стади
- 46. Наименее дорогостоящая (в расчете на одного сотрудника) форма обучения**

- a. case-study
- б. коучинг
- в. деловая игра
- г. e-learning

47. Общей тенденцией, является все больший упор на развитие в ходе обучения у слушателей навыков групповой работы и на использование ...

- a. методов обучения на рабочем месте
- б. методов обучения вне рабочего места
- в. методов активного обучения
- г. наглядных методов обучения

48. Методы активного обучения персонала:

- a. тренинги
- б. групповые обсуждения
- в. деловые и ролевые игры
- г. кейс-стади
- д. семинары
- е. лекции

49. Период времени, когда стал активно внедряться в практику менеджмента teambuilding (командообразование)

- a. 90 е гг. XX в.
- б. 60-70 е гг. XX в.
- в. конец XX в.
- г. первое десятилетие XXI в.

50. Установите соответствие между методом обучения персонала и его характеристикой

L1: «мозговой штурм»

L2: деловая игра

L3: ролевая игра

L4: метод конкретных ситуаций

L5: моделирование

R1: метод группового обучения и стимулирования познавательной активности, основанный на процессе совместного разрешения поставленных в ходе организованной дискуссии проблем

R2: обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, решении комплексных задач

R3: интерактивный метод, позволяющий обучаться на собственном опыте путем специально организованного и регулируемого “проживания” жизненной и профессиональной ситуации

R4: групповое обсуждение и разбор конкретных профессиональных ситуаций, которое может быть представлено в виде описания, видеофильма и т. д.

R5: воспроизведение реальных условий работы (например, использование тренажеров, макетов, компьютеров и др.)

R6: систематическое, последовательное изложение учебного материала

51. Установите соответствие между современным методом обучения и его характеристикой

L1: сторителлинг

L2: наставничество (mentoring)

L3: коучинг

L4: secondment

R1: метод обучения новых сотрудников правилам работы с помощью мифов и историй из жизни организации

R2: индивидуальная профессиональная подготовка и адаптация нового сотрудника, предполагающие передачу опыта и прививание корпоративных ценностей организации

R3: метод обучения руководителей, предназначенный для раскрытия потенциала человека, развития его способностей и талантов в разных сферах жизни

R4: «прикомандирование» сотрудника на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками

R5: поддержка, помощь, руководство и защита одного человека другим для достижения результатов и целей

52. Разнообразнейшие материальные средства и орудия учебного процесса, благодаря использованию которых более успешно и за рационально сокращенное время достигаются поставленные цели обучения

а. условия обучения

б. формы обучения

в. методы обучения

г. средства обучения

53. Все многообразие средств обучения при их квалификации делится на две большие группы:

а. материальные объекты и знаковые системы

б. технические средства обучения и изобразительные пособия

в. учебное оборудование и учебники

г. демонстрационное оборудование и учебно-методические пособия

54. Установите последовательность этапов программа обучения

1: постановка целей обучения (уточнение в наглядных, измеримых величинах прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения)

2: предварительная оценка (определение потребностей в обучении)

3: непосредственно обучение

4: оценка (сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности учебной программы)

55. Установите последовательность этапов работы по организации и реализации обучения персонала

- 1: постановка целей обучения персонала
- 2: определение потребности в обучении
- 3: определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов
- 4: выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов
- 5: разработка комплекса подготовительных мероприятий, в том числе составление положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, и назначение ответственных, формирование учебных групп
- 6: проведение обучения
- 7: оценка эффективности обучения

56. Оценить эффективность обучения персонала можно с помощью ...

- а. модели Киркпатрика
- б. модели Портера
- в. модели Альтмана
- г. модели Гордона

57. При оценке эффективности обучения по схеме Д. Киркпатрика оценка объективных результатов обучения относится к ...

- а. реакции
- б. научению
- в. поведению
- г. результатам

58. Установите последовательность уровней оценки объективных результатов обучения (Д. Киркпатрик)

- 1: уровень реакции
- 2: уровень усвоенных знаний и навыков
- 3: уровень изменения поведения
- 4: уровень эффекта
- 5: уровень возврата инвестиций

59. Установите последовательность этапов оценки эффективности программы профессионального обучения персонала

- 1: реакция слушателей на программу обучения
- 2: оценка знаний и опыта, полученных слушателем после прохождения программы обучения
- 3: оценка поведения на рабочем месте
- 4: оценка влияния программы обучения на бизнес компании
- 5: оценка ROI

60. Самой популярной концепцией самообучающейся организации является подход ...

- а. П. Кандолы
- б. П. Сенге
- в. Дж. Фуллертона
- г. Д. Гарвина

61. Автор концепции самообучающейся организации

- а. К. Арджирис
- б. П. Сенге
- в. У. Оучи
- г. П. Друкер

62. Установите последовательность этапов коучинга

- 1: постановка задачи (целей)
- 2: анализ текущей ситуации
- 3: планирование шагов (действий)
- 4: поддержка мотивации
- 5: достижение успеха

63. Система обучения, ориентированная на персонал конкретного предприятия, строящаяся на решении специфических именно для данной корпорации проблем

- а. традиционное обучение
- б. внешнее обучение
- в. корпоративное обучение
- г. интерактивное обучение

64. Идея корпоративного университета возникла в западных компаниях ...

- а. в конце XIX века
- б. в начале XX века
- в. в конце XX века
- г. в начале XXI века

65. Компания, в которой впервые был создан в компании корпоративный университет

- а. McDonald's
- б. Motorola
- в. Coca-cola
- г. Газпром

ФОНД ПРАКТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ

Практическая ситуация «характеристика концепции управления персоналом»

Описание ситуации. Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники - в основном мужчины. Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Постановка задачи. Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 6.

Методические указания. Задание выполняется в письменном виде в течение 40-60 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

1. Проанализировать ситуацию;
2. Попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
3. Дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
4. Заполнить таблицу 2;
5. дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом - современной, присущей развитой социально ориентированной рыночной

ной экономике, либо традиционной концепции, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения таблицы 2 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Таблица 1

Содержание основных элементов концепции управления персоналом в условиях административно-командной и социально ориентированной рыночной экономиках

Основные элементы <u>концепции</u> управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал - это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал - один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал - это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	Персонал организации - это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель - эффективный труд на благо всего общества - достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации - это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель	Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях. Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность	Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель - требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования - угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда	Руководитель - более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений - члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений - члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являть-	Организация - второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация - место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет

ся организация для ее
сотрудника

**Основные элементы
концепции
управления
персоналом**

**Содержание элементов концепции
управления персоналом
в административно-командной экономике**

**Содержание элементов концепции управления
персоналом в социально ориентированной
рыночной экономике**

8. Представление о
субъекте управления
персоналом

Основной субъект управления персоналом - руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующее соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная

Субъект управления персоналом - кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины

9. Представление о целях
управления персоналом

Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества

Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции

10. Представления о
средствах достижения
целей управления
персоналом

Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма

Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов

Основные элементы концепции управления челове- ческими ресурсами	Содержание элементов концепции управления человеческими ресурсами в ад- министративно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления человеческими ресурсами в социально ориен- тированной рыночной экономике
11. Представления о системе <u>управления персоналом</u> - о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система <u>управления персоналом</u> в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы <u>управления</u> , как подбор, <u>наем</u> , оценка персонала и <u>оплата труда</u> , реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам <u>управления организацией</u>	Централизованное <u>управление персоналом</u> обеспечивается организационно. Функциональные <u>подразделения</u> , образующие систему <u>управления персоналом</u> , выполняют весь <u>комплекс</u> задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба <u>управления персоналом</u> выполняет роль вспомогательного <u>подразделения</u> . Ее <u>статус</u> невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба <u>управления персоналом</u> - одно из ведущих <u>подразделений</u> . Ее <u>статус</u> весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

Общая характеристика концепции управления персоналом анализируемой организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом

Содержание основных элементов <u>концепции управления персоналом</u> данной <u>организации</u>	Характеристика элементов <u>концепции управления персоналом организации</u> по <u>критерию</u> соответствия двум <u>концепциям управления персоналом</u>

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ «Оптимизация оценки по методу 360 для руководителей третьего уровня пищевого производства и планирование развивающих мероприятий по результатам оценки с учетом специфики работы»

Цели задания:

1. Оптимизировать систему оценки управленческих компетенций по методу 360 градусов.

2. С учетом специфики работы руководителей третьего уровня разработать мероприятия 3 минимум (5 оптимально) для развития управленческих компетенций.

Производственная ситуация: Оценка по методу 360 градусов производится на ООО «Омсквинпром» ежегодно. Подробную программу оценки см. в Приложении А.

Цель оценки – диагностика уровня развития личностных, профессиональных и корпоративных компетенций руководителей для выявления индивидуального стиля каждого руководителя и планирования дальнейшего индивидуального развития и обучения руководителей.

В 2013г. Особенностью процедуры было то, что помимо руководителей 1-го и 2-го уровня были оценены руководители 3-го уровня (сменные мастера, сменные технологи, руководители складов и слесарных служб).

Руководители 3-го уровня – это линейные руководители, организующие процесс качественной и эффективной работы бригад на линиях. Все они являются специалистами со средним – профессиональным, реже высшим, образованием. Как правило, пришли на производство рабочими цеха, и благодаря своим личностным качествам и мотивированности смогли претендовать на вышестоящие должности.

В непосредственном подчинении у них находятся от 10 до 25 человек. Основные функции, которые выполняют руководители 3-го уровня можно посмотреть в приложении 2 (выписки из ДИ).

В связи с тем, что ранее у некоторых руководителей этого уровня опыт управления персоналом был минимальный, то в своей работе они сталкиваются со следующими затруднениями:

1. Искажение информации при постановке задач персоналу линии.
2. Недостаточное понимание своих собственных бизнес-задач и отсутствие осведомленности об организационных нововведениях на производственном уровне.
3. Сложности в принятии управленческих решений, отсутствие системности и последовательности решений и действий.
4. Авторитетность руководителя.
5. Сложность с мотивацией персонала, ригидность во взаимодействии с подчиненными.
6. Отсутствие опыта положительного разрешения конфликтных ситуаций.

Таблица 1 – Результаты оценки по управленческим компетенциям по руководителям 3-го уровня

Уровень развития компетенций руководителей 3-го уровня

Компетенция	Общее кол-во баллы	Средний балл по руководителям	Степень приближения к уровню «соответствия» (оценка «В» по всем руководителям)
Лояльность	51	2,98	99%
Нацеленность на результат	48	2,85	95%
Ответственность	48	2,83	94%
Навык управления изменениями	48	2,83	94%
Знание стандартов и регламентов	48	2,82	94%
Ориентация на клиента (внутреннего и внешнего)	48	2,80	93%
Эффективное взаимодействие и коммуникация	48	2,80	93%
Гибкость	47	2,78	93%
Качество решения задач	47	2,77	92%
Навык принятия решений	47	2,77	92%
Навык управления персоналом	47	2,76	92%
Знание задач бизнеса	46	2,73	92%
Стратегическое мышление	46	2,71	90%
Системное решение	46	2,71	90%

Комментарии к таблице: **Стандарт** для предприятия ООО «Омсквинпром» – **2,8 баллов**, который свидетельствует о высоком уровне проявленности компетенции среди руководителей исследуемого уровня. Снижение среднего балла по компетенции до **2,5 баллов** и ниже указывает на ее слабую представленность среди исследуемого уровня.

У руководителей 3-го уровня оценка выявила невысокий балл по следующим компетенциям: системное и стратегическое мышление (по 2,71 балла), знание задач бизнеса (2,73 балла), навык управления персоналом (2,76 балла), навык принятия решений и качество решения задач (по 2,77 балла), гибкость (2,78 балла).

На основании результатов оценки предложены ряд мероприятий по развитию компетенций у руководителей третьего уровня. Например, модульное обучение (раз в 2-3 месяца в течение года) с отрывом от производства на 2 полных дня с целью развития определенного управленческого навыка. Но особенность работы большинства руководителей третьего уровня (сменных мастеров и технологов) – 12 часовая дневная или ночная смена с гибким графиком на неделю (до 6 смен в неделю) в период высокой загруженности производства. (Смена – 12 часов, с перерывом на обед – 1 час или на чай – 30 минут). Такой график существенно затрудняет отрыв руководителей на 2 учебных дня от производственного процесса

и не исключены срывы посещаемости в связи с необходимостью присутствовать на линии.

Задачи оптимизации оценки для руководителей 3-го уровня.

Поскольку подчиненными руководителей 3-го уровня являются рабочие цеха, грузчики, уборщики производственных помещений, слесаря, то существующая форма оценки и бланк с подробным описанием 14-ти компетенций оказался сложным для восприятия рабочими и высоко-затратным по времени заполнения бланка (см. приложение 4). В среднем, каждого руководителя (17 человек) оценивали от 15 до 18 работников, преимущественно подчиненные и внутренние клиенты. Схему оценки по методу 360 градусов см. в приложении 3.

Задача 1. а) Оптимизировать бланк оценки управленческих компетенций для участников оценки так, что бы на знакомство с индикаторами компетенций и заполнение бланка уходило не больше получаса. Возможно ранжирование компетенций по значимости, упрощение формулировок, изменение самого формата бланка (приложение 4).

б) Предложить различные формулировки индикаторов по четырем уровням развития компетенции¹ по 1-2 компетенциям (на выбор, приложение 4).

Задача 2. а) Разработать систему развивающих мероприятий на год не менее 3-х типов (оптимально 5) для руководителей 3-го уровня с учетом специфики сменного графика и высокой загруженности. Предложенные мероприятия должны сочетать индивидуальную и групповую работу, теоретическую и практическую составляющие.

б) Предложить уникальные методы развития для компетенций (таблица. 1) близких к критическому минимуму (ниже 2,8 балла) и встроить их в систему обучения и развития руководителей.

в) предложить варианты повторной оценки развиваемых компетенций.

Критерии оценки задания:

1. Целостное понимание процедуры оценки по методу 360 градусов.
2. Краткость и точность формулировок в описании индикаторов компетенции. Удобство работы с формой бланка оценки.
3. Оригинальность и практичность решений по организации процесса обучения для руководителей 3-го уровня.
4. Наличие методов повторной проверки развиваемых компетенций. Их точность, практичность.
5. Грамотность и структурность презентации. Раскрытие основных идей работы, расстановка приоритетов. Аргументирование точки зрения команд.

Уровни развития компетенции.

Каждая компетенция оценивается по 4 бальной шкале, каждый из баллов соответствует уровню развития/проявления конкретной компетенции:

4 (А) – уровень мастерства. Компетенция имеет очень высокий уровень развития. Реальное поведение сотрудника превосходит ожидаемое поведение. Всегда действует верно и получает результат выше запланированного.

3 (В) – уровень опыта. Компетенция имеет хороший и достаточный уровень развития. Сотрудник в большинстве случаев действует верно и достигает требуемого результата.

2 (С) – уровень развития или частичного несоответствия. Сотрудник демонстрирует поведение в рамках компетенции ниже ожидаемого компанией, либо данная компетенция находится в фазе развития (например, если это новый сотрудник или оцениваемая компетенция входит в те функции сотрудника, которые он начал выполнять недавно).

1 (D) – уровень несоответствия или существенно ниже ожидаемого компанией. Сотрудник демонстрирует поведение в рамках оцениваемой компетенции существенно ниже, чем этого ожидает компания. Действует неверно. Не достигает нужного результата.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Омск ВИНПРОМ

УТВЕРЖДАЮ

Программа оценки профессиональных и

Начальник отдела управления персоналом

Личных качеств руководителей подразделений

ООО «Омсквинпром»

ООО «Омсквинпром»

_____ Т.Е. Никитюк

« ____ » _____ 201 г.

Цель проведения оценки – диагностика уровня развития личностных, профессиональных и корпоративных компетенций руководителей для выявления индивидуального стиля каждого руководителя и планирование дальнейшего индивидуального развития и обучения управленцев.

Основные понятия:

Компетенция – это способность работника эффективно выполнять свою производственную функцию.

Метод оценки персонала «360 градусов» - это инструмент оценки эффективности сотрудника, а также его личных и профессиональных качеств на основе анализа мнения людей, с которыми сотрудник непосредственно взаимодействует в ходе работы. В качестве экспертов выступают коллеги, подчиненные, руководители, внешние/внутренние клиенты оцениваемого сотрудника.

Профессиональные компетенции – знание, умение, навыки и профессиональные модели поведения, которыми должен обладать сотрудник на данной должности и использовать их в профессиональной деятельности.

Корпоративные компетенции – деловые и личностные качества, которые должны быть присущи каждому сотруднику компании вне зависимости от занимаемой должности и содержания деятельности.

Оцениваемые факторы в компетенциях:

Личные компетенции: гибкость, стратегическое мышление, системное мышление.

Профессиональные компетенции:

- знание задач бизнеса;
- качество решений задач;
- знание стандартов и регламентов работы;
- навык принятий решений;
- навык управления изменениями;
- навык управления персоналом.

Корпоративные компетенции:

- нацеленность на результат;
- ориентация на клиента (внутреннего и внешнего);
- ответственность;
- лояльность;
- взаимодействие и коммуникация.

Методы оценки:

- метод 360 градусов: экспертная оценка непосредственным руководителем, коллегами, внутренними клиентами, самооценка (заполнение оценочного бланка) – для руководителей всех уровней;
- метод оценки результатов деятельности (на основании ежемесячной оценки) – для руководителей всех уровней;
- анализ биографических данных – для руководителей всех уровней;
- сравнительный анализ по результатам 2012 и 2013 гг. (для руководителей 1 и 2 уровня);
- тестирование на знание основ менеджмента (для руководителей 2 уровня).

Критерии оценки компетенций:

Каждая компетенция оценивается по 4-балльной шкале, каждый из баллов соответствует уровню развития/появления конкретной компетенции:

4 (А) – уровень мастерства. Компетенция имеет очень высокий уровень развития. Реальное поведение сотрудника превосходит ожидаемое поведение. Всегда действует верно, и получает результат выше запланированного.

3 (В) – уровень опыта. Компетенция имеет хороший и достаточный уровень развития. Сотрудник в большинстве случаев действует верно и достигает требуемого результата.

2 (С) – уровень развития или частичного несоответствия. Сотрудник демонстрирует поведение в рамках компетенции ниже ожидаемого Компанией, либо данная компетенция находится в фазе развития (например, если это новый сотрудник или оцениваемая компетенция входит в те функции сотрудник, которые он начал выполнять недавно).

1 (D) – уровень несоответствия или существенно ниже ожидаемого Компанией. Сотрудник демонстрирует поведение в рамках оцениваемой компетенции существенно ниже, чем этого ожидает Компания. Действует неверно. Не достигает нужного результата.

Стандарт для предприятия ООО «Омсквинпром» **2,8 баллов**, который свидетельствует о высоком уровне проявленности компетенции среди руководителей исследуемого уровня. Снижение среднего балла по компетенции до **2,5 баллов** и ниже указывает на ее слабую представленность среди исследуемого уровня.

Процедура оценки:

1. Оценка компетенции:

Каждый руководитель выступит в роли эксперта по следующим направлениям:

- оценка подчиненных (в качестве руководителя);
- оценка внутренних клиентов (в качестве внутреннего клиента);
- оценка коллег (в качестве коллеги при решении смежных задач);
- самооценка.

Оценка происходит путем заполнения формы, в которой представлены 4 уровня развития каждой компетенции (см. приложение 2). По каждой компетенции выводится средний балл по всем видам оценок (руководитель, клиент, коллега, самооценка), на основании которого определяется уровень развития компетенции.

2. Оценка результатов деятельности осуществляется на основании статистики выполнения индивидуальных показателей за 2013г.

3. Изучение биографических данных включает в себя анализ следующих параметров:

- возраст;
- образование (соответствие квалификации занимаемой должности);
- наличие дополнительного образования;
- стаж работы по профессии и в должности.

4. Тестирование на знание основ менеджмента проходят руководители 2 уровня. Результат определяется на основании процента правильных ответов.

5. Дополнительное тестирование:

- для руководителей 2 уровня на определение потенциала руководителя;
- для руководителей 3 уровня на определение желаемого социального статуса.

Распределение удельного веса среди ответов респондентов:

- удельный вес ответа руководителя – 40%;
- подчиненных – 30%;
- внутренних клиентов – 20%;
- самооценка – 10%.

Результаты оценки будут предоставлены в двух видах:

- сводный результат по всем руководителям для генерального директора;
- индивидуальный отчет каждому участнику оценки.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Выписка из должностной инструкции сменного мастера

1. Цель деятельности

1.1. Выпуск качественной продукции в соответствии с планом производства и планом продаж.

2. Задачи

2.1. Организация работы производственных бригад.

2.2. Учет и контроль расхода материалов, используемых в производстве.

2.3. Контроль за выполнением требований законодательства по достоверности учета выпуска готовой продукции.

3. Функционал

3.1. Своевременное доведение производственных заданий бригадам и отдельным рабочим.

3.2. Расстановка рабочих и производственных бригад.

3.3. Контроль микроклимата, отсутствие посторонних запахов, насекомых, загрязнений на территории производственного участка. Регистрация в журнале приема-передачи смен результатов контроля. При отклонении параметров, до значений, которые могут ухудшить качество выпускаемой продукции, принятие мер, направленных на устранение несоответствий.

3.4. Контроль качества выпускаемой продукции и соблюдение правил ведения всех операций технологического процесса, оперативное выявление и устранение причин их нарушений.

3.5. Обеспечение соответствия данных АСИиУ о производстве алкогольной продукции бухгалтерского учета.

3.6. Обеспечение выполнения рабочими норм выработки, правильного использования производственных площадей, оборудования.

3.7. Контроль соблюдения утвержденных нормативов при использовании вспомогательных материалов.

3.8. Выявление неполадок и дефектов в работе технологического оборудования, оперативная организация проведения ремонтных работ.

3.9. Контроль своевременной проверки остроты зрения рабочих, занятых на операциях бракеража (1 раз в 6 месяцев).

3.10. Проведение производственного инструктажа на рабочих местах.

3.11. Оформление первичных документов по учету рабочего времени, выработки, простоев.

4. Требования к должности

4.1. Высшее или среднее-профессиональное образование и стаж работы в должности не менее 1 года.

4.2. Знание:

- ПК в объеме продвинутого пользователя: программы Excel, Word, 1С производство;
- нормативных и методических материалов, касающихся производственно-хозяйственной деятельности цеха розлива;
- технических характеристик и требований, предъявляемых к выпускаемой продукции, технологии производства;
- знание основных принципов работы и эксплуатации производственного оборудования;
- действующего положения по мотивации персонала;
- действующих на предприятии стандартов, положений регламентов, связанных с производством алкогольной продукции;
- правил внутреннего трудового распорядка;
- правил и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности;
- корпоративных регламентов и положений в соответствии с **приложением 8** к приложению об адаптации персонала «Матрица ознакомления положениями и регламентами».

Выписка из должностной инструкции сменного технолога

1. Цель деятельности

1.1. Обеспечение выполнения плана производства алкогольной продукции.

2. Задачи

2.1. Выполнение плана производства алкогольной продукции.

2.2. Соблюдение утвержденных производственных нормативов.

2.3. Производство алкогольной продукции в соответствии с принципами системы менеджмента качества.

3. Функционал

3.1. Прием сырья и материалов с материального склада, передача готовой продукции в цех розлива.

3.2. Контроль соблюдения технологической дисциплины и правил эксплуатации технологического оборудования.

3.3. Контроль микроклимата, отсутствие посторонних запахов, насекомых, загрязнений на территории производственного участка. Регистрация в журнале приема-передачи смен результатов контроля. При отклонении параметров, до значений, которые могут ухудшить качество выпускаемой продукции, принятие мер, направленных на устранение несоответствий.

3.4. Оформление первичной документации.

3.5. Контроль параметров работы установки водоподготовки. При выявлении несоответствия качества исправленной воды регулировка установки водоподготовки, регенерация ионообменных смол.

3.6. Контроль температурного режима сортировки.

3.7. Контроль показаний датчиков крепости, регулировка работы сортировки.

3.8. Контроль соблюдения технологии при задаче ингредиентов в водку, организация корректирующих действий.

3.9. Контроль качества фильтрации водок.

3.10. Контроль санитарного состояния технологических емкостей.

3.11. Участие в проведении экспериментальных работ по освоению новых технологических процессов и внедрение их в производство.

3.12. Анализ причин брака и выпуска продукции низкого качества.

3.13. Контроль соблюдение техники безопасности в течении смены.

3.14. Контроль качества работы исполнителей по закрепленным за ними операциям технологического процесса.

3.15. Своевременное информирование руководителя о выявленных причинах, вызывающих простой в работе цеха и ухудшениях качество напитков.

3.16. Контроль за периметром помещений Цеха розлива алкогольной продукции в выходные и праздничные дни, в периоды отсутствия ночных смен в ЦРАП.

4. Требования к должности

Сменный технолог должен знать:

4.1. Постановления, распоряжения, приказы, методические и нормативные материалы по технологической подготовке производства.

4.2. Состав продукта, на который проектируется технологический процесс.

4.3. Технологию производства продукции предприятия.

4.4. Основное технологическое оборудование и принципы его работы.

4.5. Нормативы расхода сырья, материалов, топлива, энергии.

4.6. Виды брака и способы его предупреждения.

4.7. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

4.8. Корпоративных регламентов и положений в соответствии с приложением 8 к приложению об адаптации персонала «Матрица ознакомления положениями и регламентами».

Практическая ситуация «Выбор методов обучения»

Описание ситуации

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способ-

ностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в табл. 1, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

Методические указания

Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач)?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы используйте материал, приведенный в таблице 2. В случае, если у вас есть сомнения, можно использовать знак вопроса. В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Задания

1. Приведите примеры и факты, на основе обобщения которых можно сформулировать принципы и подходы политики обучения и развития персонала в вашей организации.

2. Проанализируйте систему обучения, принятую в Вашей организации и опишите порядок определения потребностей в обучении, базу обучения и используемые методы обучения.

3. Приведите информацию, на основе которой можно судить о степени соответствия политики обучения целям и задачам организации.

4. Сформулируйте проблемы, противоречия и конфликты, возникшие в организации в области обучения персонала.

5. Дайте информацию о действиях, предпринятых организацией для устранения создавшихся противоречий.

Таблица 1 – Использование методов обучения

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношений
1	2	3	4
1.Производственный инструктаж			
2.Наставничество			
3.Ротация			
4.Стажировка			
5.Подготовка в проектных группах			
6.Демонстрация приемов работы			
7.Метод усложняющихся заданий			
8.Направленное приобретение опыта			
9.Лекции			
10.Программированные курсы обучения			
11.Конференции, семинары			
12.Кейс-стадис			
13.Моделирование производственных ситуаций			
14. Деловые игры			
15.Ролевые игры			
16.Брейн-сторминг			
17.Методы решения производственных проблем с помощью моделей			
18.Рабочая группа («кружок качества»)			
19.»Оставление на произвол судьбы»			
20.Работа под руководством специалиста			
21.Участие в работе Совета молодых специалистов			
22.Просмотр учебных фильмов			
23.Тренинг			
24.Дистанционное обучение			
25.самостоятельное изучение литературы			

Таблица 2 – Методы обучения

Методы обучения	Особенности метода
1	2
1.Производственный	Информирование, введение в должность, адаптация, ознакомление

инструктаж	обучающегося с его новой рабочей обстановкой
2.Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и сложности производственных задач (специальные программы для молодых специалистов)
3.Перевод работника на должность стажера, помощника	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя определенной доли ответственности
4.Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных временем задач
5.Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте; основу планирование составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
6.Лекции	Пассивный метод обучения; используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
7.Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения; направлен на получения теоретических знаний
8.Конференции, семинары	Активный метод обучения; участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
9.Кейс-стадис	Представляет собой описание конкретных событий (реальных, имевших место в организации, или гипотетических); развивает навыки принятия решений и их аргументации
10.Моделирование производственных ситуаций	Метод обучения руководящих кадров, основанный на принятии самостоятельных решений. Позволяет соединить теоретические и практические навыки, предполагает обработку информации, конструктивно-критическое мышление
11.Деловые игры	Участники учатся решать комплексные экономические и производственные задачи в инсценированной деловой ситуации, обучается способам поведения в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров
12.Ролевые игры	Участие в решении проблемы, дающее возможность закрепить полученные теоретические знания на практике в контролируемых ситуациях; позволяет лучше понять потребности других (интервьюер-интервьюируемый, руководитель-подчиненный, продавец-покупатель)
13.Брейнг-сторминг («мозговая атака»)	Обсуждение и решение проблемы путем свободных ассоциаций идей
14.Групповая дискус-	Группа обучается общению-диалогу и, как результат, всесторон-

сия	нему видению проблемы
15.Методы решения производственных проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой предприятий. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
16.Рабочая группа («кружок качества», «вместо учебы»)	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединяясь в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

ТЕМА 5. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ. ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ И ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Практическая ситуация

Я работаю начальником станции 5 класса. Обычный план дня у меня такой:

1. Провести целевой инструктаж, составить график работы ДСП;
2. Написать и отправить авансовый отчет за использованные канцелярские товары;
3. Провести разбор и составить протокол о причинах неисправности технических средств;
4. Составить инструкцию по использованию колесосбрасывающих башмаков;
5. Обновить наглядную агитацию.

Пример **удачно** проведенного дня. В понедельник был составлен и утвержден начальником отдела перевозок план проведения дня безопасности на среду. В этот день начальник станции проверяет работников.

1. В начале смены прием-сдача дежурства дежурными по станции;
2. В течение смены проверяется регламент переговоров, ведение поездной документации, порядок выпуска дрезин, пропуск пассажирских поездов, пропуск поездов, нагруженных взрывчатыми материалами.
3. В конце смены составляется протокол.

День безопасности проведен согласно установленному плану.

Пример дня проведенного удачно, **но не неэффективно, с невыполненным планом на день.**

В тот день на нашу станцию должна была с осмотром хозяйства приехать комиссия. День начался с очень напряженного ожидания. План на день приходится практически отменить, все равно делать по плану ничего не удастся.

Прибывшая комиссия проводит с работниками станции тех. учебу. Для этого машинист локомотива, в котором едет комиссия, вызывает дежурного по станции (ДСП) и говорит, что его рация работает только на прием. ДСП, действуя согласно приказу № 14, сказала, что машинист должен следовать до ближайшей (нашей) станции и там решается вопрос о дальнейшем следовании.

Локомотив подъехал к входному сигналу, который горел разрешающим огнем, но вдруг перекрылся (как выяснилось, это комиссия заблокировала его работу). ДСП повторно нажимает сигнал, но он не открывается. ДСП нажимает приглашенный сигнал – он тоже не открывается. Таким образом, получается, что ни один из разрешающих сигналов станции не включается и локомотив не может прибыть на станцию.

Тогда ДСП пишет на бланке произвольной формы разрешение на прибытие на станцию, передает бланк начальнику станции и начальник станции, в пешем порядке (пройдя путь длиной 1 км по щебенке) доставляет машинисту поезда бумажный вариант разрешения на прибытие.

Конечно, вся проверка длилась недолго, но когда это все происходило, когда мы ждали, то время казалось вечностью. Мы нервничали, переживали, и хотя с тех. учебой мы справились, все сделали правильно, но составленный на день план не выполнили.

Вопросы:

1. С чем в данном случае связано эмоциональное восприятие удачно или неудачно проведенного дня?
2. Правильно ли был спланирован день, названный неудачным?
3. Какие ошибки были допущены при планировании работы?

Подготовка эссе

Напишите эссе на одну из предложенных ниже тем по своему выбору

Темы эссе – афоризмы

- 1) Кто много должностей имеет –
Ни на одной не преуспеет.
И тех, кто служит там и тут,
И там и тут напрасно ждут.

С. Брант

2) Иные люди взбираются до высокого положения в жизни, как трубочисты, проползшие через темные, удушливые и грязные дымоходы и сплошь покрывшиеся копотью и сажей.

И. Гёте

3) Не всегда высоко то, что занимает высокое положение, и не всегда низко то, что занимает положение низкое.

Ч. Диккенс

4) Если карьера идет успешно – будь внимателен и осторожен. Не пропусти ту ступеньку, с которой ты начнешь катиться вниз.

В. Зубков

5) Карьерная лестница – это анахронизм. Современная техника позволяет ее делать с помощью скоростного лифта. Его услуги стоят, конечно, дороже, но какая скорость...

В. Зубков

6) Высокие места делают людей великих более великими, а низких – более низкими.

Ж. Лабрюйер

7) Должность высокую и требующую гибкого ума куда легче занять, нежели сохранить.

Ж. Лабрюйер

8) К высокому положению ведут два пути: протоптанная прямая дорога и окольная тропа в обход, которая гораздо короче.

Ж. Лабрюйер

9) Каждый из нас должен быть достоин должности, которую занимает, только об этом нам и следует заботиться: остальное – дело других.

Ж. Лабрюйер

10) Взойдя на вершину успеха, вы можете не встретить там ни одного друга.

Марк Твен

11) Будь поучтивее с людьми, которых встречаешь, взбираясь наверх, ты еще встретишься с ними, когда будешь спускаться.

У. Мизнер

12) Карьеры, пробитые собственной головою, всегда прочнее и шире карьер, проложенных низкими поклонами или заступничеством важного дядюшки.

Д. Писарев

13) Кто не идет в университет как в храм науки, тот идет в него как в преддверие карьеры.

Д. Писарев

14) На своих ошибках учатся, на чужих – делают карьеру.

А. Фюрстенберг

15) Взбираясь на крутизну, главное не спешить с самого начала; запальчивость – заносчивая лошадь, дайте ей волю, и она истощит себя своей же собственной пылкостью.

У. Шекспир

ТЕМА 6. Практическая ситуация «Новая система назначения на позицию «руководитель проекта»

Задание: Перед начальниками служб управления персоналом двух предприятий поставлена задача – продумать новую систему назначения на позицию «Руководитель проекта». Проанализируйте данные о предприятиях 1 и 2 и выберите оптимальную процедуру управления горизонтальной карьерой сотрудников предприятий.

Характеристика организации 1

Профиль деятельности: компания занимается автоматизацией деятельности компаний на базе программ 1С, в части бухгалтерского учета и торговых операций.

Численность персонала: 2 тыс. человек.

Срок работы на рынке: более 10 лет.

Общая ситуация:

Компания имеет сеть региональных центров и на данный момент входит в ТОП 5 компаний, занимающихся автоматизацией учета на предприятиях на базе платформ 1С. В настоящее время стратегия компании подлежит пересмотру, поскольку собственником поставлена задача вывести компанию в ТОП 10 на рынке IT-услуг.

Структура компании построена по принципу холдинга: управляющая компания формирует стратегию и координирует ее реализацию. Филиалы являются полностью автономными и самостоятельно организуют свою деятельность. Работа в их подразделениях ведется по проектному принципу. Подразделения сформированы по направлениям внедрения автоматизированного учета.

Большинство сотрудников проводит за работой на территории заказчика от 90 до 100% времени. При этом сотрудники разных подразделений практически

не взаимодействуют, а некоторые даже не знакомы друг с другом. Будучи занятыми каким-то конкретным проектом, они практически не осведомлены о других реализованных и реализуемых компанией проектах и стратегии ее развития в целом.

В части внутренней работы с сотрудниками общая политика компании, критерии оценки при подборе и прочее определяются отделом по работе с персоналом управляющей компании. Собственно, подбор, кадровое делопроизводство и адаптацию осуществляют специалисты по работе с персоналом в филиалах, в каждом из которых есть свой центр обучения программному обеспечению 1С. Каких-либо курсов, на которых совместно обучались бы работники разных филиалов, в компании нет.

С принятием новой стратегии увеличится число реализуемых компанией проектов, возрастет их сложность. При этом специалистов, готовых руководить проектами, в компании явно недостаточно. Поскольку предоставляемые ею услуги являются специфическими, в качестве руководителей проектов целесообразно привлекать сотрудников, проработавших в компании не менее трех лет.

Нужно помочь директору по персоналу обеспечить компанию достаточным количеством компетентных руководителей проектов в условиях изменения стратегии компании, увеличения числа проектов и расширения их тематики.

Характеристика организации 2

Профиль деятельности: продажа разработанного программного обеспечения для автоматизации деятельности компаний по документообороту, внедрению инноваций, управлению идеями внутри организации и др.

Численность персонала: 120 человек.

Срок работы на рынке: 6 лет.

Общая ситуация:

Компания работает на рынке успешно, имеет крупных клиентов с филиальной сетью. Деятельность организована по проектному принципу. На данный момент компания быстро развивается: выиграла тендеры на реализацию нескольких крупных проектов. Оперативное руководство проектами осуществляется руководителями компании, которые одновременно являются собственниками.

Персонал компании достаточно стабилен: на данный момент 20% сотрудников работают со дня ее основания, 50% работников трудятся в среднем от трех до четырех лет, порядка 15% – 1,5 – 2 года и только 10% сотрудников работают в компании менее года.

В целом деятельность компании полностью обеспечена ресурсами, однако произошла заминка в начале реализации работ по выигранным тендерам. Компания не может приступить к их реализации с желаемой скоростью, поскольку, руководители не определились с ключевыми вопросами: кого выдвинуть на роль руководителей проектов, и как организовать контроль для обеспечения максимально эффективной реализации проектной деятельности?

За период существования компании выдвижение на позиции руководителя проектов осуществлялось руководителями. При этом предпочтение всегда отдавалось персоналу, работающему со дня основания компании – людям, проверенным временем.

К сожалению, по итогам реализации последних проектов, такие руководители проектов оказались низкоэффективными, поскольку не располагают необходимым для данной позиции большим объемом знаний по продуктам компании и особенностям их автоматизации с учетом требований заказчика, а также развитыми навыками продажи идей. Только двое сотрудников оправдали ожидания в части качества и результативности реализации проектов.

Что касается наличия идей, умения транслировать их, понимания принципов организации работы для клиентов, то собственники бизнеса делают ставку на сотрудников, работающих в компании с момента ее создания и принимавших участие в процессе ее становления, то есть наиболее ценным они считают персонал, проработавший длительное время.

Какие-либо другие четкие критерии назначения на должность руководителя проекта (кроме продолжительного срока работы и приверженности компании) не регламентированы и нигде не зафиксированы.

До сих пор назначение осуществлялось только по усмотрению собственников компании, а начальник службы управления персоналом лишь фиксировал уже принятые решения. Однако постепенно собственники пришли к пониманию недостаточной эффективности сложившейся системы, особенно в связи с последней неудачей в отношении, казалось бы, проверенных, надежных сотрудников. В связи с этим начальнику службы управления персоналом поставлена задача – продумать новую систему назначения на позицию «руководитель проекта».

Варианты решения

1. Пригласить внешнего специалиста и провести бизнес-обучение действующих и потенциальных руководителей проектов по теме «Управление проектом», для того чтобы повысить общую эффективность работы и усилить кадровый потенциал компании при реализации новых проектов и стратегий.

2. Разработать систему аттестации персонала, работа которого с заказчиком организована по проектному принципу. Ежегодно проводить аттестацию и по ее результатам назначать руководителей проектов.

3. Разработать систему оценки кандидатов на позицию руководителя проекта. В качестве методов оценки использовать профессиональный тест, оценку «360 градусов» (руководители, подчиненные, коллеги), оценку клиентов или партнеров, интервью с руководителем.

4. Внедрить систему формирования и реализации планов профессионального развития (ППР), составляемых по итогам оценочных процедур. Включать в ППР обучающие мероприятия, стажировки и действия по саморазвитию.

5. Внедрить автоматизированную систему взаимодействия сотрудников (оболочку по принципу интранета), включающую планы работ, этапы реализации проекта каждого из заказчиков, отчетность, новости компании, курсы для самоизучения и повышения квалификации, форумы по обмену опытом, онлайн-консультации.

6. Организовать систему стажировок персонала, в рамках которой сотрудники, реализующие проекты, могли бы расширить свой опыт по работе в проектах разной сложности и структуры под руководством более опытных коллег.

7. Разработать систему формирования и развития кадрового резерва, которая будет включать оценку персонала, подбор кандидатов на должности руководителей проектов, обучающие и развивающие мероприятия для резервистов.

8. Ввести систему открытых конкурсов на должность «руководитель проекта». Размещать информацию о конкурсе как во внутренних, так и во внешних источниках. Формировать базу из всех желающих занять данную позицию. С теми, кто не пройдет конкурс, проводить индивидуальную работу по формированию требуемых навыков и приращению знаний.

9. Постоянно размещать вакансию «руководитель проекта» на сайтах профессиональных ассоциаций и формировать банк кандидатов. Привлекать таковых с внешнего рынка для реализации отдельных проектов в статусе руководителя для оценки возможности постоянного сотрудничества.

10. Выделить критерии определения успешного руководителя проекта и в соответствии с ними обеспечить привлечение готового персонала с рынка труда.

11. Сформировать систему внутреннего обмена опытом и инновациями посредством развития интранет-форумов и телеконференций.

12. Организовать школы обмена опытом для обеспечения включенности персонала в активную жизнь компании.

13. Создать постоянно действующий семинар для руководителей проектов. Ежеквартально (по графику) собирать их всех на базе одного из учебных центров для обсуждения актуальных вопросов управления проектами в компании.

14. Создать систему единого кадрового резерва компании и ввести ротацию руководителей проектов между филиалами.

15. Разработать конкурс для руководителей проектов. Его итоги подводить публично, с презентацией лучших проектов.

16. Согласно разработанной системе выработать или выбрать и объединить в систему учебные и тренинговые курсы, на которые направлять для обучения потенциально способных кандидатов.

17. В ходе серии групповых дискуссий управленческой команды выработать критерии оценки эффективности сотрудника, занимающего позицию руководителя проекта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Раскройте сущность понятий «философия организации» и «философия управления персоналом организации». Какова связь этих понятий? Чем они различаются?
2. В чем состоят различия английской, американской и японской философии управления персоналом?
3. В чем заключается российская специфика формирования философии управления персоналом?
4. Дайте определение понятия «концепция управления персоналом». Какова его структура?
5. Дайте характеристику важнейших факторов, оказывающих воздействие на поведение людей в организации.
6. Какую роль в рамках концепции управления персоналом играет методология управления персоналом?
7. Назовите и охарактеризуйте подсистему линейного руководства. Кто осуществляет функции этой подсистемы?
8. Какие подсистемы входят в систему управления персоналом организации?
9. Какие функции выполняет подсистема планирования и маркетинга персонала?
10. Какие подразделения являются носителями функций подсистем системы управления персоналом современной организации?
11. В чем состоят различия традиционной и современной структур системы управления персоналом организации?

Вопросы устного опроса по теме 3

1. Какое место занимает технология профессиональной ориентации в процессе обеспечения организации персоналом? Каким образом она связана с набором, отбором и адаптацией персонала?
2. Обозначьте последовательность шагов (логику) проведения профориентационной работы.
3. Что такое кадровый спрос, кадровое предложение и кадровый маркетинг?
4. На какие категории трудоспособного населения должна быть направлена профориентационная работа? Какие организации должны ею заниматься?
5. Назовите и охарактеризуйте основные субтехнологии работы по профессиональной ориентации. Какие из них используются службой предприятия, на котором вы работаете?
6. В чем состоят главные различия между профессиональным информированием и профессиональной рекламой?
7. В каких целях проводится профконсультация? Какие проблемы она помогает решить? Каков круг обязанностей профконсультанта?
8. Каким образом осуществляется выбор личностью будущей профессии? Раскройте содержание и приведите примеры воздействия различных информационных каналов на выбор профессии.
9. Что представляют собой профессиональные предпочтения? Какие факторы в первую очередь оказывают влияние на выбор места работы?
10. Что представляет собой набор персонала и какое место занимает данная персонал-технология в процессе управления человеческими ресурсами и организацией в целом?
11. Какова цель процедуры набора персонала?
12. Какие группировки вакансий обычно используют специалисты по набору персонала при планировании привлечения работников?
13. Какие факторы оказывают решающее влияние на процесс набора персонала на конкретном предприятии?
14. Учитываются ли на предприятии, на котором вы работаете, законодательные ограничения при приеме на работу?
15. Назовите основные этапы набора персонала, охарактеризуйте каждый из них.
16. С какими дилеммами приходится сталкиваться организации при наборе персонала, учитывая кратко-, средне- и долгосрочные перспективы ее развития?

17. Что представляют собой ключевые компетенции персонала и как реализуется компетентностный подход в процессе привлечения персонала?

18. Что такое опосредованная и непосредственная вербовка, а также целевая аудитория?

19. Каковы основные требования к вербовочной информации? Назовите ее основные элементы.

20. В чем состоят различия между источниками и методами набора? Какие виды источников вы знаете?

21. Охарактеризуйте внутренние источники набора, их достоинства и недостатки. Какие моменты при организации набора персонала из числа работников предприятия необходимо учесть?

22. Как следует относиться к факту работы родственников в одной организации? В одном подразделении? Как этот вопрос решается в организации, где вы работаете?

23. Проанализируйте внешние источники набора персонала. В чем их достоинства и недостатки?

24. Какими критериями можно руководствоваться при выборе кадрового агентства для набора персонала?

25. В каких случаях вам как специалисту отдела управления персоналом целесообразно обратиться к поиску кандидата на вакантное место через Интернет? телевидение? радио?

26. Каким источникам и методам привлечения персонала отдается предпочтение на предприятии, на котором вы работаете? Что делается правильно и неправильно в этом отношении?

27. Всегда ли следует нанимать новый персонал? Существуют ли возможности и инструменты отказа от найма персонала?

28. Дайте характеристику эффективности различных источников найма персонала.

29. Какую роль в обеспечении организации квалифицированным персоналом играет технология отбора персонала?

30. Раскройте содержание стадии предварительного отбора. Какие проблемы на этой стадии решает служба управления персоналом и какими источниками информации о кандидатах пользуется?

31. Какими факторам обусловлен выбор методов отбора на стадии окончательного принятия решения о найме?

32. Как распределяются функции между специалистом службы управления персоналом и руководителем подразделения, на вакансию в котором производится отбор сотрудника?

33. Как определяется эффективность работы службы управления персоналом по поиску новых сотрудников?

34. Проанализируйте методы отбора, используемые на предприятии, где вы работаете. Каким может быть план отборочного интервью (собеседования) при отборе самой массовой категории персонала?

35. Какие ошибки обычно допускают интервьюеры в процессе отборочного собеседования и как минимизировать отрицательные последствия этих ошибок?

36. Какие виды тестов используются при приеме на работу? Назовите несколько оснований для выделения видов тестов.

37. Назовите основные проблемы, возникающие при использовании такого метода отбора, как проверка рекомендаций и послужного списка. Каким образом можно преодолеть эти затруднения?

38. Всегда ли необходимо включать в число отборочных процедур медицинский осмотр и тест на употребление наркотиков? Обоснуйте свой ответ.

39. Что представляет собой трудовая адаптация? Какова ее структура?

40. Раскройте содержание основных этапов адаптационного процесса.

41. Как соотносятся понятия «социализация», «профорентация» и «трудова адаптация»?

42. Какие преимущества получает организация, создающая и реализующая программы управления адаптацией?

43. Каким образом распределяются функции и ответственность по управлению адаптацией нового сотрудника между специалистом по управлению персоналом и непосредственным руководителем адаптанта?

44. Какую роль играет институт наставничества в процессе адаптации? По каким критериям следует назначать наставника?

45. С какой целью в организациях разрабатываются программы адаптации?

46. Каково содержание программ адаптации и формы реализации этих программ?

47. Назовите критерии адаптированности работника. Каковы главные условия успешной адаптации?

48. Существуют ли в организации, где вы работаете, программы адаптации и институт наставничества? Какие формы работы с адаптантами используются? Оценивается ли эффективность данных программ?

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Место дисциплины «Основы управления персоналом» в системе подготовки магистра
2. Формирование персонала организации. Цели и задачи профориентации. Субтехнологии профессиональной ориентации.
3. Источники и методы подбора персонала. Технология замещения вакантной должности специалиста и руководителя.
4. Понятие и цели отбора персонала. Стадии, принципы и критерии отбора.
5. Сущность, формы и направления трудовой адаптации.
6. Цели, задачи и структура системы управления адаптацией.
7. Общие и специальные программы адаптации.
8. Цели, задачи и результаты оценки персонала. Показатели и методы деловой оценки.
9. Аттестация как форма оценки персонала.
10. Мотив и стимул труда. Мотивирование и стимулирование.
11. Процессуальные и содержательные теории мотивации. Мотиваторы и демотиваторы трудовой деятельности.
12. Методы диагностики мотивационного потенциала персонала.
13. Причины и типы высвобождения персонала.
14. Способы частичного высвобождения персонала.
15. Виды абсолютного высвобождения персонала. Меры, предпринимаемые администрацией для смягчения ситуации увольнения.
16. Оценка затрат на персонал организации.
17. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления.
18. Управление развитием персонала организации. Основные понятия и концепции обучения.
19. Виды и формы развития персонала. Методы обучения.
20. Концепция самообучающейся организации.
21. Понятие и типология деловой карьеры. Управление карьерой.
22. Типы и этапы служебно-профессионального продвижения работника.
23. Понятие, типы и источники формирования кадрового резерва. Этапы работы с кадровым резервом.
24. Методы оценки эффективности управления кадровым резервом.
25. Личность в организации. Особенности личности и поведения руководителя
26. Технология создания управленческой команды. Управление персоналом в проекте