

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Воронежский государственный архитектурно-строительный университет»

УТВЕРЖДАЮ
Директор института экономики,
менеджмента и информационных технологий
С.А. Баркалов
«1» 09 2015 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА дисциплины

«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

Направление подготовки бакалавра 38.03.03 «Управление персоналом»

Профиль Нет

Квалификация выпускника Бакалавр

Нормативный срок обучения 4 года

Форма обучения очная

Автор программы: Калинина Наталья Юрьевна, к.т.н., доцент кафедры управления
строительством.

Программа обсуждена на заседании кафедры управления строительством

«31» 08 2015 года, Протокол № 1

Зав. кафедрой д.т.н., проф. _____ С.А. Баркалов

Воронеж 2015

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом организации» является подготовка обучающихся к профессиональной деятельности, обеспечивающей рациональное и компетентное управление персоналом организации.

1.2. Задачи освоения дисциплины «Основы управления персоналом»: обучение студентов теоретическим основам и практическим навыкам, необходимым для:

- разработки стратегии и концепции управления персоналом на предприятии;
- построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом;
- проектирования систем и технологий управления персоналом;
- решения проблем, связанных с «человеческим фактором» на основе современных знаний о закономерностях, принципах и методах управления персоналом.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Дисциплина «Управление персоналом организации» относится к профессиональному циклу учебного плана.

Изучение дисциплины «Управление персоналом организации» требует основных знаний, умений и компетенций студента по курсам: «Основы теории управления», «Социология», «Психология», «Основы управления персоналом», «Основы кадровой политики и кадрового планирования», «Маркетинг персонала», «Документационное обеспечение управления персоналом».

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
<p>Процесс изучения дисциплины «Управление персоналом организации» направлен на формирование следующих компетенций:</p> <p>знанием основ стратегического управления персоналом и умением применять их на практике (ПК-2)</p>	<p>В результате изучения дисциплины студент должен:</p> <p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основы стратегического управления организацией; – современные теории трудовой мотивации; – принципы формирования системы мотивации и стимулирования на предприятии; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применять стратегический подход к управлению персоналом организации; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методами управления персоналом организации (методами выявления мотива-

	торов персонала)
знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала и умением применять их на практике (ПК-5);	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – порядок разработки и внедрения требований к должностям, – критерии подбора и расстановки персонала; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать профили должности и модели компетенций персонала; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методами подбора персонала;
знанием основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала и умеет применять их на практике (ПК-6);	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определять требования к кандидатам на должность; – выбирать методы оценки персонала в зависимости от целей и задач кадровой политики организации; <p>владеть методами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оценки количественной и качественной и потребности в персонале, – анализа ситуации на внешнем и внутреннем рынках труда.
владением методами деловой оценки персонала при найме и готовностью применять их на практике (ПК-7);	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – современные методы оценки персонала; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выбирать и использовать методы оценки персонала в зависимости от целей и задач кадровой политики организации; – анализировать эффективность системы подбора персонала; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методами принятия решения при подборе персонала;
знанием основ профориентации персонала и умением применять их на практике (ПК-8);	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – процедуры найма нового сотрудника; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – планировать профориентационные мероприятия; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методами оценки эффективности системы подбора персонала;
знанием принципов формирования системы адаптации персонала, разработки и внедрения программ адаптации и умением применять их на практике (ПК-9);	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – цели, виды и принципы адаптации персонала на предприятии; <p>уметь:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> – предлагать адаптационные мероприятия в зависимости от целей и задач кадровой политики организации; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – инструментами адаптации персонала;
знанием видов, форм и методов обучения персонала (ПК-12);	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы формирования системы обучения и развития персонала; – виды и формы обучения персонала; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать учебные программы; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками сбора информации о рынке образовательных услуг;
знанием основ управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и умением применять их на практике (ПК-13);	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – понятие и виды карьеры; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявлять потребность в развитии персонала; – разрабатывать документационное обеспечение процессов развития персонала; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методами управления карьерой;
знанием основ организации работы с кадровым резервом и умением применять их на практике (ПК-14);	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – порядок организации работы с кадровым резервом; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - предлагать методы работы с кадровым резервом в зависимости от целей и задач кадровой политики предприятия; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками работы с кадровым резервом;
умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации (ПК-15);	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – цели и принципы проведения оценки персонала; – виды текущей оценки персонала; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определять цели, задачи и виды текущей оценки персонала, исходя из стратегических целей организации; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методами оценки персонала;
умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации) и владением навыками проведения текущей деловой оценки (в том числе аттестации) различных категорий персонала (ПК-16);	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы оценки персонала; – особенности оценки управленческого персонала; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать критерии оценки пер-

	<p>сонала;</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать технологии текущей деловой оценки персонала; – применять методы оценки персонала; – оценивать качество проведения оценки персонала в компании; – применять результаты оценки персонала; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками проведения аттестации персонала; – инструментами обработки и анализа результатов оценки персонала;
<p>умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации (ПК-42);</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содержание качественной и количественной потребности в персонале; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
<p>владением навыками анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала (ПК-43);</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основы стратегического управления организацией; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать факторы конкурентоспособности организации в области обеспечения персоналом; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками оценки ситуации на рынке труда;
<p>умением составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции) (ПК-44);</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – порядок описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать модели компетенций и профили должности;
<p>владением навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала (ПК-49);</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы сбора информации для выявления потребности в обучении и развитии персонала; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками сбора информации для формирования заказа организации в обучении и развитии персонала;
<p>владением навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала (ПК-50);</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – технологии получения обратной связи по результатам обучения и развития персонала;

	<p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;
<p>умением оценить эффективность текущей деловой оценки (в том числе аттестации) персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала (ПК-51);</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – критерии эффективности оценки персонала; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оценивать эффективность текущей деловой оценки (в том числе аттестации) персонала, <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала
<p>знанием основ оценки качества управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике (ПК-52);</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – критерии качества управления карьерой и работы с кадровым резервом; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принимать управленческие решения по результатам работы с кадровым резервом;
<p>готовностью к разработке процедур, методов контроля и оценки деятельности персонала (ПК-75);</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – процедуры и методы контроля и оценки деятельности персонала; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применять методы оценки персонала; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками контроля деятельности персонала.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Управление персоналом организации» составляет 4 зачетных единицы.

Вид учебной работы	Всего, часов	Семестр 8
Аудиторные занятия (всего), в том числе:	72/-	72/-
Лекции	36/-	36/-
Практические занятия (ПЗ)	36/-	36/-
Лабораторные работы (ЛР)	-/-	-/-
Самостоятельная работа (всего), в том числе:	72/-	72/-
Курсовая работа	-/-	-/-

Контрольная работа		-/-	-/-
Вид промежуточной аттестации (зачет с оценкой)		-/-	-/-
Общая трудоемкость	час	144/-	72/-
	зач. ед.	4/-	2/-

Примечание: здесь и далее числитель – очная/знаменатель – заочная формы обучения.

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

5.1. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины	Лекц.	Практ. зан.	Лаб. зан.	СРС	Всего час.
1	Современные технологии отбора и найма персонала организации.	6/-	6/-	-/-	12/-	24/-
2	Принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала организации.	4/-	4/-	-/-	8/-	16/-
3	Система развития и обучения персонала организации.	4/-	4/-	-/-	8/-	16/-
4	Современные технологии оценки различных категорий персонала организации.	4/-	4/-	-/-	8/-	16/-
5	Методы формирования корпоративной культуры организации	4/-	4/-	-/-	8/-	16/-
6	Маркетинг персонала.	6/-	6/-	-/-	12/-	24/-
7	Система показателей эффективности управления персоналом организации.	4/-	4/-	-/-	8/-	16/-

5.2. Содержание разделов дисциплины

ТЕМА 1. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

(ПК-2, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-42, ПК-43, ПК-44)

Цели и задачи кадровой политики организации. Стратегическое управление персоналом в системе стратегического управления компанией. Методы оценки количественной и качественной и потребности в персонале. Анализ ситуации на внешнем и внутреннем рынках труда. Определение требований к кандидатам. Профиль должности. Модель компетенций. Источники (внешние и внутренние) привлечения персонала. Современные методы отбора персонала. Анализ резюме. Интервью как ключевой метод оценки кандидата. Телефонное интервью (структура звонков и презентация вакансии). Биографическое интервью. Ситуационное интервью. Структурированное интервью (разработка бланков интервью для типовых позиций и кейсов при наличии специфических требований к должности. Интервью по компетенциям (техника PARLA). Стили проведения интервью. Планирование и проведение интервью. Правила проведения очного интервью. Симптомы дезинформации. Психолингвистический анализ речи. Психологическое и

профессиональное тестирование. Деловые игры. Технология ассесмент-центр. Способы диагностики мотивационного типа кандидата на этапе набора. Сбор и проверка рекомендаций. Особенности поиска и привлечения руководителей. Критерии выбора методов отбора и границы применимости. Основные ошибки на различных этапах рекрутинга. Анализ результатов отбора. SWOT-анализ кандидата. Модель эффективного принятия решения при подборе персонала. Количественная и качественная оценка кандидата. Квалиметрия как инструмент специалиста по кадрам. Подходы к измерению стоимости специалиста (сравнительный, доходный и затратный). Оценка кадрового потенциала предприятия. Процедура найма нового сотрудника и его профессиональная адаптация. Анализ эффективности системы подбора персонала.

ТЕМА 2. ПРИНЦИПЫ И ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

(ПК-2, ПК-13, ПК-15)

Обзор современных теорий трудовой мотивации. Стратегии подкрепления правильного производственного поведения. Методы выявления мотиваторов персонала. Принципы формирования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии. Порядок разработки и внедрения политики мотивации персонала с учетом внешней и внутренней среды компании. Методы разработки критериев оценки трудовой деятельности. Структура компенсационного пакета. Факторы, определяющие величину личного дохода. Системы должностных окладов, построение системы «грейдов». Разработка премиальной системы. Зависимость премирования от выполнения целей: компании, отдела, сотрудника. Определение ключевых показателей эффективности (KPI). Разработка социальных программ для персонала. Способы получения обратной связи по удовлетворенности сотрудников системой мотивации компании. Типичные ошибки в разработке системы мотивации. Причины демотивации персонала. Методы оценки эффективности системы нематериального и морального стимулирования в компании.

ТЕМА 3. СИСТЕМА РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

(ПК-12, ПК-13, ПК-14, ПК-49)

Принципы формирования системы обучения и развития персонала. Выявление потребности в обучении и развитии персонала. Порядок разработки и внедрения политики обучения и развития персонала в компании. Виды и формы обучения персонала. Специфика обучения взрослых людей. Технологические инновации в бизнес-обучении. Порядок разработки, реализации и контроля качества учебных программ. Мониторинг рынка образовательных услуг и методы сбора информации для анализа рынка образовательных услуг. Методы формирования и подготовки кадрового резерва. Понятие и виды карьеры. Методы управления карьерой. Основы документационного обеспечения процессов обучения и развития персонала. Способы получения обратной связи по результатам обучения и развития. Методы оценки эффективности программ обучения и развития.

ТЕМА 4. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

(ПК-15, ПК-16)

Понятие и виды оценки персонала. Цели и принципы проведения оценки персонала. Разработка критериев оценки персонала. Методы оценки персонала. Использование метапрограмм в оценке персонала. Использование KPI в оценке персонала. Оценочные шкалы. Организационное обеспечение процедуры оценки персонала. Особенности оценки управленческого персонала. Инструменты обработки и методы анализа результатов оценки персонала. Получение обратной связи по результатам оценки. Оценка качества проведения и соответствия методов задачам оценки персонала в компании. Применение результатов оценки персонала. Организация постоценочных мероприятий. Распространенные ошибки и трудности во внедрении процедуры оценки персонала. Работа с сопротивлением

оценке со стороны персонала.

5. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ (ПК-50, ПК-51, ПК-52)

Понятие корпоративной культуры в современном менеджменте. Значение, задачи и функции корпоративной культуры. Взаимосвязь корпоративной культуры и стратегии компании (стратегия, принципы, миссия, видение, ценности). Влияние корпоративной культуры на формирование внешнего имиджа компании. Виды, модели корпоративной культуры. Методы диагностики существующей корпоративной культуры. Формирование организационной философии. Разработка корпоративного кодекса и создание корпоративных стандартов. Корпоративная культура в период организационных изменений. Методы обратной связи с персоналом. Форматы внутренних коммуникаций в компании. Задачи построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями компании. Регламенты и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в компании. Инструменты контроля за соблюдением принципов и стандартов внутренних коммуникаций в компании. Методы оценки эффективности каналов внутренних коммуникаций компании. Преимущества и недостатки технологии аутстаффинга. Цели и виды адаптации. Методы и инструменты системы адаптации. Разработка программ адаптации для разных категорий сотрудников. Критерии успешности процесса адаптации. Комплексная разработка программ формирования лояльности персонала к компании и ее корпоративной культуре.

ТЕМА 6. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА (ПК-2, ПК-43)

Факторы конкурентоспособности организации в области обеспечения персоналом. Имидж профессии и сфер бизнеса. Маркетинговые стратегии по привлечению и удержанию персонала. Материальные факторы: общий уровень дохода сотрудников по сравнению с другими компаниями; социальный пакет (страхование, декретные программы, программы для детей сотрудников, спортивные, направленные на поддержку здоровья и пр.). Нематериальные факторы привлекательности. Карьерные возможности, общая атмосфера внутри компании. Развитый HR-бренд. Имидж работодателя. Известность компании на рынке. Известность и лояльность топ-менеджмента. История и длительность существования компании. Известность, популярность продукции или услуг. Методы привлечения персонала. Коммуникативная политика в маркетинге персонала. Способы трудоустройства персонала. Реализация и оценка маркетинговых мероприятий. Методы исследования рынка труда и анализа конкурентной среды. Общая характеристика и особенности формирование международного рынка труда. Миграция рабочей силы.

ТЕМА 7. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (ПК-43, ПК-51, ПК-52, ПК-75)

Затраты, связанные с совершенствованием системы управления персоналом. Методы формирования бюджета затрат на персонал и контроля его исполнения. Показатели экономической эффективности системы управления персоналом. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом. Понятие аудита персонала, методы, направления, алгоритм проведения, база данных. Роль и функции контроллинга в системе управления персоналом. Организация системы контроля персонала, процесс, методы, направления контроля, установление нормативов.

5.3. Содержание практических занятий

Тема 1

Современные технологии отбора и найма персонала организации.

Развиваемые компетенции - ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-42, ПК-43, ПК-44

Трудоемкость - 6 ч.

Форма проведения – семинар (2ч), деловая игра (2ч), выполнение практических заданий (2ч).

Оценочные средства – доклады и сообщения; деловая игра; учебные задачи.

Цель – научить студентов разрабатывать требования к должностям и критерии подбора персонала в соответствии с целями, задачами и документами организации, использовать методы и инструменты подбора персонала в соответствии с уровнем должности, целями и задачами подбора персонала.

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Анализ ситуации на внешнем и внутреннем рынках труда.
2. Определение требований к кандидатам. Профиль должности. Модель компетенций.
3. Источники привлечения персонала.
4. Профориентационная работа с персоналом.
5. Адаптационные мероприятия на предприятии (примеры российских и зарубежных компаний)
6. Методы оценки эффективности системы подбора персонала.

Деловая игра:

«Современные методы и инструменты отбора персонала: бесконтактная оценка персонала, кадровая психодиагностика, ситуационное и проективное интервью, оценка компетенций, мета-программы и лингвистический анализ речи и др.»

. Практические задания:

1. Разработка профиля должности в соответствии с документами и требованиями компании
2. Расчёт необходимой численности профессионального состава персонала для различных категорий работников

Тема 2

Принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала организации.

Развиваемые компетенции - ПК-1, ПК-2, ПК-13, ПК-15

Трудоемкость - 4 ч.

Форма проведения - семинар (2ч), деловая игра (1 ч), выполнение практических заданий (1ч).

Оценочные средства – доклады и сообщения; деловая игра; кейс-задачи

Цель – Научить студентов использовать теории мотивации и принципы стимулирования персонала при разработке систем вознаграждения и стимулирования персонала.

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Современные теории трудовой мотивации.
2. Принципы формирования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии.
3. Структура компенсационного пакета.
4. Социальные программы для персонала.
5. Причины демотивации персонала.
6. Методы оценки эффективности системы нематериального и морального стимулирования в компании.

Практические задания:

1. Разработка критериев оценки трудовой деятельности (на примере определения ключевых показателей эффективности (KPI)).
2. Разработка предложений по структуре компенсационного пакета

Деловая игра:

«Использование методик выявления мотиваторов персонала и интерпретация результатов».

Тема 3

Система развития и обучения персонала организации.

Развиваемые компетенции - ПК-12, ПК-13, ПК-14, ПК-49

Трудоемкость - 4 ч.

Форма проведения - семинар (2ч), выполнение практических заданий (2ч).

Оценочные средства – доклады и сообщения, дискуссия; рефераты, проекты.

Цель – научить студентов разрабатывать программы обучения и развития персонала в соответствии с целями и стратегией развития предприятия.

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Принципы формирования системы обучения и развития персонала.
2. Виды и формы обучения персонала.
3. Методы формирования и подготовки кадрового резерва.
4. Методы управления карьерой.
5. Методы оценки эффективности программ обучения и развития.

Практические задания:

1. Провести мониторинг рынка образовательных услуг (на конкретном примере).
2. Разработать анкету для сбора информации о потребности в обучении (на примере учебной группы).
3. Предложить программу обучения персонала (на примере конкретной компании).

Тема 4

Современные технологии оценки различных категорий персонала организации.

Развиваемые компетенции - ПК-15, ПК-16

Трудоемкость - 4 ч.

Форма проведения - семинар (2ч); деловая игра (2ч).

Оценочные средства – доклады и сообщения; деловая игра.

Цель – Научить студентов разрабатывать программы и процедуры оценки персонала в соответствии с категориями персонала, целями и стратегией развития предприятия

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Цели и принципы проведения оценки персонала.
2. Организационное обеспечение и проведение процедуры оценки персонала.
3. Получение обратной связи по результатам оценки и применение результатов оценки персонала.
4. Ошибки и трудности во внедрении процедуры оценки персонала.

Деловая игра:

1. Использование инструментов оценки персонала.

Тема 5

Методы формирования корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций в компании

Развиваемые компетенции - ПК-50, ПК-51, ПК-52

Трудоемкость - 4 ч.

Форма проведения - семинар (2ч); выполнение практических заданий (2ч).

Оценочные средства – доклады и сообщения; кейс-задачи.

Цель – Сформировать понятие корпоративной культуры, научить использовать методы диагностики корпоративной культуры и применять внутренние коммуникационные каналы в целях совершенствования корпоративной культуры.

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Задачи и функции корпоративной культуры.
2. Взаимосвязь корпоративной культуры и стратегии компании.
3. Виды и модели корпоративной культуры.
4. Кейсы на разрешение конфликтных ситуаций в организации.
5. Принципы построения системы внутренних коммуникаций и оптимизации документооборота в компании.
6. Процедура приема персонала в соответствии с ТК РФ.
7. Процедура увольнения персонала в соответствии с ТК РФ.
8. Процедуры перемещения персонала в соответствии с ТК РФ.
9. Преимущества и недостатки технологии аутстаффинга.
10. Разработка программ адаптации для разных категорий сотрудников.

Практическое задание:

1. Использование методов диагностики существующей корпоративной культуры и получения обратной связи с персоналом (по результатам обучения и развития, оценки персонала; удовлетворенности системой мотивации компании и др.).
2. Подготовка, организация и проведение исследования удовлетворенности персонала работой в организации.

Тема 6

Маркетинг персонала

Развиваемые компетенции - ПК-5, ПК-43, ПК-44

Трудоемкость - 6 ч.

Форма проведения - семинар (2ч); выполнение практических заданий (4ч), Оценочные средства – доклады и сообщения; кейс-задачи.

Цель – Сформировать понятие маркетинга персонала, научить использовать методы маркетинга персонала.

Практические задания:

1. Практические задания «Разработка плана и бюджета маркетинга на предприятии»
2. Практические задания «Подготовки документов по взаимодействию с внешними организациями»
3. Практическое задание «Порядок взаимодействия с кадровыми агентствами»
4. Практическое занятие «Планирование маркетинговых исследований рынка услуг в области работы с персоналом»

Вопросы для обсуждения на семинаре и круглом столе:

1. «Методы маркетинговых исследований»
2. «Внешняя среда маркетинга персонала»
3. «Роль и функции профсоюзов в управлении персоналом»
4. «Стратегии привлечения персонала. Опыт российских и зарубежных компаний»

Тема 7

Система показателей эффективности управления персоналом

Развиваемые компетенции - ПК-43, ПК-51, ПК-52, ПК-74

Трудоемкость - 4 ч.

Форма проведения - Выполнение практических заданий (2 ч), семинар (2ч),

Оценочные средства - учебные задания.

Цель – выработка у студентов умений давать оценку эффективности системы управления персоналом.

Практические задания:

1. Проведение анализа текучести кадров и других кадровых показателей предприятия
2. Определение показателей экономической и социальной эффективности системы управления персоналом в организации

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Направления и методы аудита персонала.
2. Порядок проведения аудита персонала.
3. Функции контроллинга в системе управления персоналом.
4. Организация системы контроля персонала,
5. Решение кейсов на диагностику состояния системы управления персоналом в организации, (протекающих процессах и существующих проблемах).

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ, КУРСОВЫХ И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Не предусмотрена учебным планом.

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

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

Компетенции		Этапы формирования
ПК-2	знание основ стратегического управления персоналом и умение применять их на практике	ТЕМА 1. ТЕМА 2. ТЕМА 6.
ПК-5	знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала и умение применять их на практике	ТЕМА 1.
ПК-6	знание основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала и умение применять их на практике	ТЕМА 1.
ПК-7	владение методами деловой оценки персонала при найме и готовность применять их на практике	ТЕМА 1.
ПК-8	знание основ профориентации персонала и умение применять их на практике	ТЕМА 1.
ПК-9	знание принципов формирования системы адаптации персонала, разработки и внедрения программ адаптации и умение применять их на практике	ТЕМА 1.
ПК-12	знание видов, форм и методов обучения персонала	ТЕМА 3.
ПК-13	знание основ управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и умение применять их на практике	ТЕМА 2. ТЕМА 3.

ПК-14	знание основ организации работы с кадровым резервом и умение применять их на практике	ТЕМА 3.
ПК-15	умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации	ТЕМА 2. ТЕМА 4.
ПК-16	умение разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации) и владение навыками проведения текущей деловой оценки (в том числе аттестации) различных категорий персонала	ТЕМА 4.
ПК-42	умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации	ТЕМА 1.
ПК-43	владение навыками анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала	ТЕМА 1. ТЕМА 6. ТЕМА 7.
ПК-44	умение составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции)	ТЕМА 1.
ПК-49	владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала	ТЕМА 3.
ПК-50	владение навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала	ТЕМА 5.
ПК-51	умение оценить эффективность текущей деловой оценки (в том числе аттестации) персонала, владение навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	ТЕМА 5. ТЕМА 7.
ПК-52	знание основ оценки качества управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умение применять их на практике	ТЕМА 5. ТЕМА 7.
ПК-75	готовность к разработке процедур, методов контроля и оценки деятельности персонала	ТЕМА 7.

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

Компетенции	Показатели и критерии оценивания			Оценочные средства	
	Знать	Уметь	Владеть	текущего контроля	промежуточного контроля
ПК-2	Место управления персоналом в системе стратегического управления компанией.			Круглый стол, дискуссия	
	современные теории трудовой мотивации; принципы формирования системы мотивации и стимулирования на предприятии;	Использовать теории мотивации и принципы стимулирования персонала при разработке систем вознаграждения и стимулирования персонала	Методами выявления мотиваторов персонала	Деловая игра «Использование методик выявления мотиваторов персонала и интерпретация результатов» Тест	
ПК-5	порядок разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала;	разрабатывать профили должности и модели компетенций персонала;	методами подбора персонала;	Практическое задание «Разработка профиля должности в соответствии с требованиями компании» Тест	
ПК-6	основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора;	определять требования к кандидатам на должность; выбирать методы оценки персонала в зависимости от це-	методами: – оценки количественной и качественной и потребности в персонале,	Практическое задание «Расчет необходимой численности проф.состава персонала» Тест	

		лей и задач кадровой политики организации;	анализа ситуации на внешнем и внутреннем рынках труда.			
ПК-7	современные методы оценки персонала;	выбирать и использовать методы оценки персонала в зависимости от целей и задач кадровой политики организации; анализировать эффективность системы подбора персонала;	методами принятия решения при подборе персонала;	Деловая игра «Современные методы и инструменты отбора персонала» Тест		
ПК-8	процедуры найма нового сотрудника;	планировать профориентационные мероприятия;	методами оценки эффективности системы подбора персонала;	Доклады и сообщения на семинарском занятии. Тест		
ПК-9	цели, виды и принципы адаптации персонала на предприятии;	предлагать адаптационные мероприятия в зависимости от целей и задач кадровой политики организации;	инструментами адаптации персонала;	Доклады и сообщения на семинарском занятии. Тест		
ПК-12	принципы формирования системы обучения и развития персонала; виды и формы обучения персонала;		навыками сбора информации о рынке образовательных услуг;	Практическое задание «Разработка анкеты для сбора информации о потребности в обучении»		

				Тест		
ПК-13	понятие и виды карьеры;	выявлять потребность в развитии персонала; разрабатывать документационное обеспечение процессов развития персонала;	методами управления карьерой;	Доклады и сообщения на семинарском занятии. Тест		
ПК-14	порядок организации работы с кадровым резервом;	предлагать методы работы с кадровым резервом в зависимости от целей и задач кадровой политики предприятия;	навыками работы с кадровым резервом;	Доклады и сообщения на семинарском занятии. Тест		
ПК-15	цели и принципы проведения оценки персонала; виды текущей оценки персонала;	определять цели, задачи и виды текущей оценки персонала, исходя из стратегических целей организации;	методами оценки персонала;	Доклады и сообщения на семинарском занятии. Тест		
ПК-16	методы оценки персонала; особенности оценки управленческого персонала;	разрабатывать критерии оценки персонала; разрабатывать технологии текущей деловой оценки персонала; применять методы оценки персонала; оценивать качество	навыками проведения аттестации персонала; инструментами обработки и анализа результатов оценки персонала;	Деловая игра «Использование инструментов оценки персонала» Тест		

		<p>проведения оценки персонала в компании;</p> <p>применять результаты оценки персонала;</p>				
ПК-42	<p>содержание качественной и количественной потребности в персонале;</p>	<p>рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;</p>		<p>Практическое задание «Расчет необходимой численности проф.состава персонала»</p> <p>Тест</p>		
ПК-43	<p>основы стратегического управления организацией;</p>	<p>анализировать факторы конкурентоспособности организации в области обеспечения персоналом;</p>	<p>навыками оценки ситуации на рынке труда;</p>	<p>Доклады и сообщения на семинарском занятии.</p> <p>Тест</p>		
ПК-44	<p>порядок описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня;</p>	<p>разрабатывать модели компетенций и профили должности;</p>		<p>Практическое задание «Разработка профиля должности в соответствии с требованиями компании»</p> <p>Тест</p>		
ПК-49	<p>методы сбора информации для выявления потребности в обучении и развитии персонала;</p>		<p>навыками сбора информации для формирования заказа организации в</p>	<p>Доклады и сообщения на семинарском занятии.</p> <p>Практическое задание</p>		

			обучении и развитии персонала;	«Мониторинг рынка образовательных услуг» Тест		
ПК-50	технологии получения обратной связи по результатам обучения и развития персонала;		навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;	Доклады и сообщения на семинарском занятии. Практическое задание «Подготовка, организация и проведение исследования удовлетворенности персонала работой в организации.» Тест		
ПК-51	критерии эффективности оценки персонала;	оценивать эффективность текущей деловой оценки (в том числе аттестации) персонала,	навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	Доклады и сообщения на семинарском занятии. Практическое задание «Использование методов диагностики существующей корпоративной культуры и получения обратной связи с персоналом (по результатам обучения и развития, оценки персонала; удовлетворенности системой мотивации компании и др.).»		

				Тест		
ПК-52	критерии качества управления карьерой и работы с кадровым резервом;	принимать управленческие решения по результатам работы с кадровым резервом;		Тест		
ПК-73	основы организационного проектирования системы управления персоналом; технологии управления персоналом	строить функциональные и организационные структуры управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации; осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования;	методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом; методами организационного проектирования системы и технологии управления персоналом;	Доклады и сообщения на семинарском занятии. Практическое задание «Разработка организационной структуры (на примере конкретного предприятия)» Тест		
ПК-74	основы планирования, создания и реализации инновационных проектов в области управления персоналом;	участвовать в планировании, создании и реализации инновационных проектов в области управления персоналом;	методами разработки проектов управления персоналом;	Практическое задание «Использование функционально-стоимостного метода при построении функциональной и организационной структуры управления организацией» Тест		

ПК-75	процедуры и методы контроля и оценки деятельности персонала;	применять методы оценки персонала;	навыками контроля деятельности персонала.	<p>Практические задания: «Проведение анализа текучести кадров и других кадровых показателей предприятия»; «Определение показателей экономической и социальной эффективности системы управления персоналом в организации.»</p> <p>Тест</p>		
-------	--	------------------------------------	---	---	--	--

ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС	Шкала оценивания	
Доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определённой учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений	Уровневая шкала	<p><i>Отлично.</i> Дан исчерпывающий, глубокий обзор использованных источников информации. Материал изложен связно, последовательно. Сделаны выводы, которые сформулированы чётко и убедительно. Речь автора соответствует требованиям выступления, автору удалось заинтересовать аудиторию, выступление не вышло за рамки регламента.</p> <p><i>Хорошо.</i> Материал изложен достаточно связно, но обзор использованных источников информации носит поверхностный характер. Сделаны не все выводы. Речь автора соответствует требованиям выступления, автору удалось заинтересовать аудиторию, но выступление вышло за рамки регламента.</p> <p><i>Удовлетворительно.</i> Материал изложен недостаточно связно. Обзор использованных источников информации носит поверхностный характер. Сделанные выводы сформулированы недостаточно четко. Автору не удалось заинтересовать аудиторию, он вышел за рамки регламента.</p> <p><i>Неудовлетворительно.</i> Обзор использованных источников информации не осуществлен. Материал изложен непоследовательно. Выводы не сформулированы. Речь</p>

				автора не соответствует требованиям выступления, автору не удалось заинтересовать аудиторию, он вышел за рамки регламента.
Практические задания	Задания, направленные на выработку практических навыков и умений, позволяющие оценить уровень знаний студента и умение применять их на практике.	Комплект заданий	Уровневая шкала	<p><i>Отлично.</i> Все требования, предъявляемые к заданию выполнены, студент проявляет высокую степень самостоятельности при его выполнении.</p> <p><i>Хорошо.</i> Все требования, предъявляемые к заданию выполнены, но выполнение задания осуществляется при частичной помощи преподавателя;</p> <p><i>Удовлетворительно.</i> Требования, предъявляемые к заданию выполнены частично, выполнение задания осуществляется при достаточной помощи преподавателя;</p> <p><i>Неудовлетворительно.</i> Отсутствие понимания задания</p>
Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путём игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре	Уровневая шкала	Уровни оценивания определяются конкретными компетенциями, в целях формирования которых, разрабатывается деловая игра.

Круглый стол, дискуссия,	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения	Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии	Уровневая шкала	<p><i>Отлично</i> - активное участие в обсуждении проблем, самостоятельность ответов, свободное владение материалом, полные и аргументированные ответы на вопросы семинара, участие в дискуссиях, твёрдое знание лекционного материала, обязательной и рекомендованной дополнительной литературы, регулярная посещаемость занятий.</p> <p><i>Хорошо</i> - недостаточно полное раскрытие некоторых вопросов темы, незначительные ошибки в формулировке категорий и понятий, меньшая активность на семинарах, неполное знание дополнительной литературы, хорошая посещаемостью</p> <p><i>Удовлетворительно</i> - ответы отражают в целом понимание темы, знание содержания основных категорий и понятий, знакомство с лекционным материалом и рекомендованной основной литературой, недостаточная активность на занятиях, оставляющая желать лучшего посещаемость.</p> <p><i>Неудовлетворительно</i> - пассивность на семинарах, частая неготовность при ответах на вопросы, плохая посещаемость, отсутствие качеств, указанных выше для получения более высоких оценок.</p>
Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений	Фонд тестовых заданий	Процентная шкала	<p><i>Отлично</i> – от 81% до 100% правильных ответов.</p> <p><i>Хорошо</i> – от 61% до 80% правильных ответов.</p> <p><i>Удовлетворительно</i> – от 41% до 60% правильных ответов.</p> <p><i>Неудовлетворительно</i> – от 0 до 40% пра-</p>

				вильных ответов.
Зачет	Средство оценивания, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы изучаемой дисциплины или итоговый результат текущего контроля работы студента в течение семестра	Вопросы по темам / разделам дисциплины	Альтернативная шкала	<p><i>Зачтено</i> - выставляется студенту, который прочно усвоил предусмотренный программный материал; правильно, аргументировано ответил на все вопросы, с приведением примеров; показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими темами данного курса, других изучаемых предметов.</p> <p>Другим вариантом получения оценки «зачтено» могут стать систематическая активная работа на семинарских занятиях, выполнение без ошибок всех практическое заданий и положительные оценки при проведении текущих тестов.</p> <p><i>Не зачтено</i> - выставляется студенту, который не справился с 50% вопросов и заданий билета, в ответах на другие вопросы допустил существенные ошибки, не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем, имеет менее 50 %о положительных оценок текущего контроля успеваемости в семестре.</p>
Экзамен	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по дисциплине в целом.	Вопросы по темам / разделам дисциплины	Уровневая шкала	<p><i>Отлично</i>. Студент владеет знаниями по дисциплине в полном объеме учебной программы; самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы преподавателя, умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем</p>

				<p>главное, устанавливать причинно-следственные связи; четко формулирует ответы; свободно решает ситуационные задачи; увязывает теоретические аспекты предмета с практическими задачами;</p> <p><i>Хорошо.</i> Студент владеет знаниями дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых разделах); самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы преподавателя; не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; умеет решать легкие и средней тяжести ситуационные задачи;</p> <p><i>Удовлетворительно.</i> студент владеет основным объемом знаний по дисциплине; проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; в процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов. Студент способен решать лишь наиболее легкие задачи;</p> <p><i>Неудовлетворительно.</i> Студент не освоил обязательного минимума знаний предмета, не способен ответить на вопросы преподавателя даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.</p>
--	--	--	--	---

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

7.3.1. Темы докладов, сообщений и дискуссий на семинарских занятиях.

Темы	Компетенции
1. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации. 2. Причины и последствия демотивации персонала (круглый стол). 3. Структура компенсационного пакета. 4. Социальные программы для персонала. 5. Стратегии успешных руководителей HR (круглый стол)	ПК-2
6. Определение требований к кандидатам.	ПК-5
7. Анализ ситуации на внешнем и внутреннем рынках труда 8. Источники привлечения персонала: преимущества и недостатки (дискуссия)	ПК-6
9. Методы оценки эффективности системы подбора персонала	ПК-7
10. Профориентационная работа с персоналом.	ПК-8
11. Адаптационные мероприятия на предприятии (примеры российских и зарубежных компаний) (круглый стол) 12. Разработка программ адаптации для разных категорий сотрудников.	ПК-9
13. Виды и формы обучения персонала.	ПК-12
14. Методы управления карьерой. 15. Методы оценки эффективности системы нематериального и морального стимулирования в компании.	ПК-13
16. Методы формирования и подготовки кадрового резерва.	ПК-14
17. Цели и принципы проведения оценки персонала.	ПК-15
18. Организационное обеспечение и проведение процедуры оценки персонала. 19. Получение обратной связи по результатам оценки и применение результатов оценки персонала. 20. Ошибки и трудности во внедрении процедуры оценки персонала (круглый стол).	ПК-16
21. Как повысить результативность персонала в период кризиса? (дискуссия)	ПК-42
22. Преимущества и недостатки технологии аутстаффинга (дискуссия). 23. Фриланс по-русски: «что мешает работникам уйти на вольные хлеба?» (дискуссия) 24. HR- менеджмент: чему стоит поучиться у западных компаний? (круглый стол)	ПК-43
25. Профиль должности. 26. Модель компетенций.	ПК-44
27. Методы оценки эффективности программ обучения и развития.	ПК-49

28. Задачи и функции корпоративной культуры.	ПК-50
29. Взаимосвязь корпоративной культуры и стратегии компании.	
30. Виды и модели корпоративной культуры.	ПК-51
31.	
32. Принципы построения системы внутренних коммуникаций и оптимизации документооборота в компании.	ПК-52
33. Варианты встраивания подсистемы управления персоналом в структуру организации.	ПК-73
34. Преимущества и недостатки различных организационных структур управления (круглый стол).	
35. Особенности эффективного взаимодействия менеджера по персоналу с владельцем бизнеса и/или наемным руководителем компании (дискуссия).	ПК-74
36. Корпоративная культура. Традиции и современность (круглый стол)	
37. Что сделать для повышения производительности труда офисных сотрудников? (дискуссия)	
38. Направления и методы аудита персонала.	ПК-75
39. Порядок проведения аудита персонала.	
40. Функции контроллинга в системе управления персоналом.	

7.3.2. Примеры практических заданий

Практическое задание «Разработка профиля должности»

Формируемые компетенции – ПК-5, ПК-44

На примере конкретного предприятия и конкретной должности необходимо разработать профиль должности в соответствии со следующей структурой:

1. Место в организационной структуре.

Первое, что необходимо сделать, это определить, какое место занимает должность в общей структуре предприятия и как она связана с другими должностями: какова система подчиненности, какие смежные подразделения и должности, включенные в них, наиболее часто взаимодействуют с оцениваемой должностью.

2. Структура функций.

Во вторую очередь требуется подробно описать функционал должности, позволяющий всем его пользователям четко и однозначно понимать, какие обязанности выполняет сотрудник, работающий в конкретной должности и в рамках существующих бизнес-процессов.

3. Профиль профессиональных компетенций.

Данный раздел профиля представляет собой систему компетенций, которыми должен обладать сотрудник, выполняя задачи должности. Практически это требования должности к профессиональным знаниям и навыкам сотрудников. Отметим, что все компетенции должны быть описаны с помощью индикаторов и содержать шкалу оценки или градацию по требованиям к уровню выраженности каждой компетенции. Наличие профиля профессиональных компетенций позволит вам увеличить качество оценки кандидатов на должность и уже работающих сотрудников.

4. Личностный профиль сотрудника.

Вся информация этого раздела Профиля содержит требования к уровню выраженности личностных особенностей, свойств и качеств сотрудника. Главное, что вы должны помнить, формируя данный профиль, что в него не нужно включать излишние качества. Основное требование – отразить те свойства, которые могут оказывать на деятельность

сотрудника значительное влияние. Отдельное внимание стоит уделить когнитивным процессам, таким, как внимание, память, мышление и т.д. Если должность требует освоения постоянно увеличивающегося объема новой информации или обязательного обучения сотрудника новым функциям и операциям, то необходимо оценить уровень обучаемости сотрудника.

5. Формальные требования.

Данный раздел наиболее знаком HR-специалистам и его описание обычно не создает особенных сложностей. В него, как правило, включены требования к полу, возрасту, образованию, опыту специалистов.

Пример профиля должности:

Дата заполнения " " 20__ г.		
Название вакансии		
Название подразделения		
Причина возникновения вакансии		
Является ли данная заявка конфиденциальной?		Да/Нет
Наиболее желательные учебные заведения		
Пол/возраст кандидата		
Количество подчиненных		
Кому поручается		
Требования к профессиональному опыту кандидата (какими знаниями он должен обладать)		
Основные функциональные обязанности специалиста (какими навыками он должен обладать)		
Знание иностранного языка/как будет использоваться в работе иностранный язык		
Основные факторы, мотивирующие кандидата на этой вакансии в компании (мотивация кандидата на данной позиции)		
Желателен опыт работы в компаниях (название компаний/сферы деятельности компании)		
Оплата труда на испытательном сроке после вычета налогов		
Основные задачи на период испытательного срока/критерии прохождения испытательного срока		
Оплата труда после прохождения испытательного срока		Минимум Максимум
Система начисления бонусов		
Переработки и их оплата		
Перспективы (профессиональный, карьерный рост)		
Особенности корпоративной культуры (удаленный офис/данный коллектив/компания)		
Особенности рабочей среды		
Командировки (в процентах от общего рабочего времени)		
Этапы подбора		1 2 3
Лица, участвующие в принятии решения о найме		
Лица, принимающее окончательное решение о найме		
Кандидат должен обладать следующими компетенциями (укажите не более 5 основных компетенций на		Расшифровка компетенции (напротив выбранной компетен-

<i>данную должность):</i>	<i>ции дайте более подробное описание):</i>
Межличностное понимание и работа в команде	
Убедительность в общении, умение излагать четко и ясно свою точку зрения	
Клиентоориентированность	
Знание бизнеса	
Знание смежных с основной профессией областей и специфики отрасли	
Работа с документами	
Мотивация к профессионально-квалифицированному росту	
Ориентированность на результат/мотивация достижений	
Креативность	
Навыки ведения переговоров	
Умение принимать обратную связь	
Владение навыками презентации	
Письменное общение	
Исполнительность	
Инновационность и гибкость	
Активность, инициативность	
Стрессоустойчивость и энергичность	
Самоконтроль	
Умение организовать работу	
Лидерство	
Адаптивность	
Аналитическое мышление	
Стратегическое мышление	

Помимо перечисленных в профиле положений, так же могут освещаться такие вопросы как:

- Длительность испытательного срока
- Компенсации
- Льготы
- Штрафная система
- Режим работы
- Работа вне офиса (указывается в процентном соотношении)
- Гражданство, Прописка, район проживания
- Наличие личного автомобиля
- Наличие прав
- Наличие клиентской базы
- Знание ПК (специальные программы) и д.р. в зависимости от специфики бизнеса и конкретной должности.

Практическое задание

«Определение потребности в персонале»

Формируемые компетенции – ПК-42

Вариант 1. Бригада строителей должна выполнить ремонт 470 м стыков наружных стен крупнопанельного здания за 21 рабочий день. Затраты труда рабочих-строителей на ремонт отверждающимися мастиками составляют 151,51 чел.-ч на 100 м стыка. Определите нормативную потребность в рабочих-строителях для выполнения задания в срок. Про-

должительность смены (Тсм) – 8 ч.

Вариант 2. Бригада плотников должна выполнить ремонт 160 оконных коробок за 21 рабочий день. Затраты труда составляют 53,5 чел.-ч на 10 коробок. Определите нормативную потребность в рабочих для выполнения задания в срок. Продолжительность смены (Тсм) – 8 ч.

Вариант 3. Бригада рабочих-строителей должна выполнить кладку стен из пустотелого кирпича с облицовкой. Объем работ - 300 м³. Затраты труда составляют 5,7 чел.-ч на м³ кладки. Определите нормативную потребность в рабочих для выполнения задания за 21 рабочий день. Продолжительность смены (Тсм) – 8 ч.

Вариант 4. Бригада рабочих-строителей должна выполнить выравнивающую цементную стяжку на площади в 475 м². Затраты труда составляют 24,30 чел.-ч на 100 м² стяжки. Определите нормативную потребность в рабочих для выполнения задания за 7 рабочих дней. Продолжительность смены (Тсм) – 8 ч.

Вариант 5. Бригада рабочих-строителей должна установить наружные и внутренние дверные блоки в каменных стенах общей площадью в 930 м². Затраты труда составляют 80,10 чел.-ч на 100 м² проема. Определите нормативную потребность в рабочих для выполнения задания за 14 рабочих дней. Продолжительность смены (Тсм) – 8 ч.

7.3.3. Примеры деловых игр

Деловая игра

«Применение методов бесконтактной оценки персонала: составление резюме»

Формируемые компетенции – ПК-6, ПК-7

- 1) Каждому из студентов необходимо составить личное резюме.
- 2) Обменявшись вариантами резюме по кругу с коллегами, необходимо выявить сильные и слабые стороны в доставшемся варианте документа.

Резюме - это описание способностей человека, которые делают его конкурентоспособным на рынке труда. Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника: образованность, продуктивность и неограниченность способностей. В некоторых случаях можно встретить аббревиатуру CV (лат. - Curriculum Vitae), в буквальном переводе означает "жизнеописание" или "ход жизни" и представляет собой резюме работников творческих профессий; в нем представлены результаты труда, в то время как места работы не указываются. Стиль резюме чаще направлен на получение конкретного места работы, в то время как CV содержит более подробную и структурированную информацию о карьерном пути человека.

По форме резюме подразделяются на профессиональные (универсальные), хронологические, функциональные, хронологически-функциональные, целевые и академические.

- Чаще всего используется *профессиональное (или универсальное) резюме*, в котором вся информация представляется в блоках. По мнению специалистов, эту форму предпочтительнее использовать тем, у кого с послужным списком все в порядке.

- Если же опыта работы недостаточно, или есть перерывы в трудовом стаже информацию лучше разместить в *функциональном резюме*. Функциональное резюме применяется при описании специфического трудового опыта и круга занятий, когда нет необходимости располагать в хронологическом порядке процесс накопления этого опыта. В нем делается акцент на образовании и специальных знаниях и навыках. Также эта форма резюме приемлема в тех случаях, когда был большой перерыв в работе или есть необходимость сменить профессию.

- Если же главное преимущество - опыт работы, резюме должно быть составлено в хронологическом порядке с перечислением всех мест работы и названий предприятий. *Хронологическое или ретроспективное резюме* наиболее подходит специалистам,

много лет проработавшим в одной и той же области и желающим в ней продолжать свою деятельность.

- *Хронологически-функциональное резюме* используется наиболее часто для освещения каких-то особых достижений, в нем в то же время сохраняется хронологическая последовательность изложения трудового стажа и образования.

- *Целевое резюме* заполняется тогда, когда внимание сосредотачивается на соискании определенной должности и запрос подкрепляется изложением знаний и способностей.

- *Академическое резюме* используется для поиска профессорско-преподавательской работы. Самостоятельную часть такого резюме составляет перечень научных работ и публикаций, научных достижений, наград и званий.

Основные правила составления резюме – это аккуратность заполнения (ошибки будут отрицательно сказываться на вашей репутации), лаконичность (не нужно делать его более 2 страниц стандартного машинного текста) и, конечно, правдивость (откровенно ложная информация при личной встрече обязательно проявится).

Резюме следует составлять по следующему плану:

1. Заголовок - следует указать ФИО (не стоит писать там слово «резюме»).
2. Укажите цель, которую вы преследуете в процессе поиска работы .
3. Перечислите свои личные данные – домашний адрес, телефонный номер, своё семейное положение.

4. В хронологическом порядке, начиная с последнего места работы, перечислите места своей работы, с обязательным указанием дат и занимаемых должностей. Выпускники учебных заведений без опыта работы могут кратко указать некоторую информацию о практике, которую они проходили на том или ином предприятии во время учёбы – например, род выполняемой деятельности и навыки, полученные при этом .

5. Перечислите законченные вами учебные заведения с датами учёбы (причём желательно их названия давать полностью, а не аббревиатурой).

6. В конце укажите некоторую дополнительную информацию, так или иначе выгодно характеризующую вас. Это могут быть иностранные языки, которыми вы владеете, уровень освоения компьютера, наличие водительских прав, личностные характеристики (аккуратность, хорошая обучаемость и т.д.).

Объем и требования к оформлению резюме

Необходимо продумать несколько вариантов резюме - для отправления по почте (или вручения лично), по факсу, в электронном виде по E-mail. Однако тексты должны быть идентичными. Различаться может оформление - удачно подобранная фотография украсит резюме, но подумайте, как она будет выглядеть, полученная по факсу.

1. Первое незыблемое правило - объем резюме не может превышать одной, максимум двух страниц формата А4, причем желательно, чтобы ключевая информация находилась на первой странице. Если же объем этого не позволяет, то подумайте, какой информацией вы можете пожертвовать. Однако, если у человека большой опыт работы, это создает определенные сложности и ограничения, но при наборе резюме на компьютере, есть возможность обойти это правило: измените размер шрифта, хотя это и не желательно - резюме должно читаться легко.

2. Если резюме занимает больше одной страницы, в конце страниц указывается, что продолжение находится на следующем листе. На всех листах, кроме первого печатается номер листа и указывается фамилия.

3. Если по объему резюме получилось на одну неполную страницу, информацию необходимо расположить так, чтобы страница была полностью занята текстом.

4. Чтобы написать "правильное" резюме, необходимо использовать один шрифт, желательно Times New Roman либо же Arial. Множество шрифтов разных размеров нечитабельны! Строгий стиль оформления - неременное условие.

5. Что касается размера шрифта, то стандартным для резюме считается шрифт 12-го размера. Необходимо, чтобы все содержимое было одного размера.
6. Каждый раздел резюме должен быть отделен от предыдущего.
7. Заголовки лучше выделять жирным и/или подчеркиванием.
8. Резюме должно быть написано простым языком.
9. Для документов такого типа рекомендуется следующая разметка страницы: верхнее поле - 2 см, правое - 2 см, нижнее - 2 см, левое 2,5 см. Допускается сужение поля на сантиметр и вместо стандартного 12-го размера шрифта использование 10-го. В то же время вариант с уменьшением шрифта приемлем только в том случае, если резюме будет отправлено работодателю по E-mail-у или вручено лично. В случае отправления резюме по факсу, размер шрифта меньше 12 лучше не использовать, иначе резюме невозможно будет прочитать.
10. Для резюме используется бумага белого цвета, хорошего качества.

Деловая игра

«Использование инструментов оценки персонала».

Формируемые компетенции – ПК-15, ПК-16, ПК-51

Задание 1. В соответствии с профилем должности, разработанном на предыдущем занятии, сформулируйте порядок и вопросы для интервью по компетенциям с использованием техники PARLA по отбору кандидатов на указанную должность. (студенты работают в парах).

модель PARLA

PROBLEM (Проблема) – ACTION (Действия) – RESULT (Результат) – LEARNED (Новые знания, навыки или опыт) – APPLIED (Применение новых знаний, навыков или опыта)

Порядок интервью:

Шаг № 1 - открытие темы

Необходимо прояснить, основные обязанности и содержание работы кандидата.

Шаг № 2 - выяснение стандартов деятельности

Выясняются критерии успешного выполнения данной работы, а также насколько деятельность кандидата соответствует принятым стандартам.

Пример:

Каковы критерии успешного выполнения этой работы? Насколько Ваша деятельность им соответствует?

Эти вопросы позволяют уже на ранних этапах интервью продемонстрировать, что обсуждение будет проходить под углом анализа успешности выполнения работы.

Шаг № 3 - анализ достижений с помощью модели PARLA

Анализ достижений кандидата.

Пример: Расскажите мне, пожалуйста о случае из вашей практики когда Вы сами поставили перед собой определенную цель и достигли ее?

1) В чем состояла проблема, какую задачу пришлось решить кандидату. Обычно достижения являются решением какой-либо проблемы.

При этом выясняются факты: суть и контекст ситуации, задачи, сроки, кто был в нее вовлечен, роль кандидата (его действие и поведение в этой конкретной ситуации). С этой целью (если необходимо) задайте уточняющие вопросы:

- Что это были за обстоятельства (ситуация)?
- В чем была суть этой ситуации (проблемы)?
- В чем была специфика этой ситуации?
- Какие задачи перед Вами стояли?
 - Что было основной трудностью?

2) Выясняются факты: что конкретно, как и в какой последовательности было сделано.

Важно, что бы речь шла о Я, а не Мы. Обращается внимание на то, какое время использует кандидат в своем рассказе - прошедшее, настоящее или будущее. Следует обращать внимание также на то, что не было сделано или сказано. С этой целью задаются уточняющие вопросы:

- Конкретно, что Вы сделали...
- Опишите конкретно, как Вы сделали это...
- Что Вы сделали сначала, что - затем...
- Расскажите, какие шаги Вы предприняли...

3) Получение информации о том, чем завершилась ситуация. Каков был результат?

Необходимо убедиться, что полученный результат действительно свидетельствует о достижении. Выясняются конкретные детали - даты, количественные результаты, оценка со стороны руководства (партнеров, коллег) и т.п. С этой целью (если необходимо) задайте уточняющие вопросы:

- В чем конкретно заключался результат?
- С помощью каких количественных показателей можно оценить результат?
- Какова была качественная оценка...?
- Каким образом Вы узнали, что Ваши действия были эффективными?
- Какую обратную связь Вы получили от ...?
- Какой была реакция....?

4) Анализ, смог ли кандидат приобрести какие-либо новые знания, навыки или опыт благодаря решению данной проблемы.

Важно выяснить, смог ли кандидат приобрести такие знания или опыт, которые могут быть применены на практике. С этой целью (если необходимо) задайте уточняющие вопросы:

- Чему эта ситуация Вас научила?
- Какие конкретные новые знания Вы приобрели?
- Какой вывод Вы сделали?
- Какой опыт Вы извлекли?

5) Получение информации о том, смог ли кандидат применить полученные новые знания, навыки или опыт на практике.

- Как Вы использовали (применили) эти знания в дальнейшем?
- В чем конкретно проявился Ваш новый опыт?
- С чем конкретно Вы смогли справиться благодаря новому опыту (знаниям)?
- В чем заключается разница между тем, как Вы ... раньше и теперь?

Шаг № 4 - идентификация компетенций. Кандидат должен объяснить, что лежит в основе достижений.

Преимущества данного подхода: Позволяет "перевести" достижения (факты) в поведенческие термины. «Бремя» интерпретации лежит на кандидате, а не на интервьюере. Позволяет интервьюеру оставаться объективным и предохраняет его от слишком быстрого вынесения суждений.

Существует два типа вопросов для выявления непосредственно присущих кандидату компетенций. Это - «прямая самооценка» и «оценка третьей стороны».

«Прямая самооценка». Пример: Почему, как Вы думаете, Вы смогли справиться с этим заданием?

«Оценка третьей стороны». Кандидата должен взглянуть на определенное достижение или факт глазами другого человека. Пример: Если я обращусь к ... с вопросом, почему Вам удалось успешно справиться с этим заданием, то как Вы думаете, что он ответит?

Шаг № 5 - подтверждение выявленных компетенций.

Подтверждением существования той или иной компетенции служит сильное или повторяющееся в течение всего интервью доказательство компетенции. В течение интервью, когда кандидат имеет возможность ответить на вопросы, касающиеся широкого спектра ситуаций, истинные компетенции будут обнаруживаться с повторяющейся частотой. Например, если кандидат обладает компетенцией "мотивировать других", то эта поведенческая компетенция проявится не только в ответе на специфический вопрос. Для подтверждения выявленных компетенций попросите кандидата привести дополнительные примеры соответствующего поведения.

Задание 2. В соответствии с профилем должности, разработанном на предыдущем занятии, сформулируйте порядок и вопросы для *ситуационного интервью*.

Ситуационное интервью – интервью, в котором кандидату дается возможность выбрать между различными факторами (1 ситуация) или продемонстрировать систему ценностей (2 ситуация). Например,

- *Представьте себе, что вы одновременно получили два предложения от работодателей. Какими будут критерии вашего выбора?*

- *Вам нужно выбрать между двумя системами оплаты труда: в первом случае это высокий оклад, но без возможности получать комиссионные, во втором - более низкий оклад, но с очень высокими комиссионными. Таким образом, во втором случае совокупный доход может быть гораздо выше, чем в первом, однако вторая ситуация представляется менее стабильной.*

- *У вас имеется выбор: работать с уже имеющимися клиентами и поддерживать существующую сеть сбыта или искать клиентов в новом регионе. Вознаграждение в обоих случаях будет одинаковым. Что вы предпочтете и почему?*

Все эти ситуации позволяют выявить основные мотиваторы при выборе вида деятельности. Интерпретация в данном случае достаточно проста и сводится к прямому определению мотиваторов.

При демонстрации кандидатом его системы ценностей можно определить, какой тип корпоративной культуры и взаимоотношений между людьми является для него дополнительным мотивационным фактором.

7.3.4. Примеры кейс-заданий

Кейс-задача

«Использование методик выявления мотиваторов персонала и интерпретация результатов»

Формируемые компетенции – ПК-13, ПК-15,

Мотиваторы - это те факторы, которые повышают эффективность работы человека и/или его удовлетворенность, поскольку соответствуют его внутренним потребностям (мотивам), которые в настоящий момент не удовлетворены частично или полностью.

Оценить основные мотиваторы можно, используя различные подходы в интервьюировании и управленческом общении. Одним из этих подходов является постановка проективных вопросов. Методика основана на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какой-то персонаж. Например,

- *Что стимулирует людей к эффективной работе?*
- *Что именно ценят люди в работе?*
- *Почему человек выбирает ту или иную профессию?*
- *Что может вынудить человека уволиться?*
- *Что делает работу коллектива наиболее продуктивной?*
- *В каком коллективе сотрудники чувствуют себя наиболее комфортно?*

- Какие черты характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
- Почему люди стремятся сделать карьеру?

Анализ карты мотиваторов:

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, мат. стимул, зарплата	Слишком велик интерес к материальному аспекту	Человек мотивируется только деньгами, поэтому чрезвычайно желательно сформировать у него дополнительные мотиваторы, в противном случае он с легкостью поменяет работу, исходя только из материальных соображений
Данные мотиваторы не упоминаются вообще	Материальный фактор практически не имеет значения	Надо иметь в виду, что при потере интереса или субъективных стимулов человек часто перестает работать эффективно
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие ее сотрудником как справедливой или несправедливой в соотношении с результатами труда	Для такого человека самое главное — справедливость оплаты труда. Ему необходимо понимание причинно-следственных связей, о чем следует помнить, для того чтобы эффективно им управлять
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.	Внешняя референция, наиболее значимыми для человека являются факторы внешней субъективной оценки	Такого сотрудника необходимо хвалить. Следует проявлять осторожность, критикуя его или давая негативную оценку его деятельности
Слава, почет и т.п.	Человек слишком ориентирован на признание, часто имеет серьезные комплексы	Необходимо быть очень осторожным при оценке деятельности такого сотрудника, т.к. желание быть на виду очень часто становится самоцелью. Такой человек нередко может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.	Ориентация на карьерный рост. Если данный мотиватор встречается более одного раза, это свидетельствует о преувеличенной значимости карьерного роста	Сотрудник эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Не стоит принимать таких людей на «тупики» должности. Если они не видят перспектив, то могут вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность
Возможность избежать неприятностей и т.п.	Судя по всему респондент относится к «избегающему типу»	Во многих случаях для такого сотрудника более эффективно наказание, нежели поощрение. Его могут отличать низкая самооценка и неуверенность в себе
Гигиенические факторы	Значимы факторы внешнего комфорта; возможен негативный опыт в данной сфере деятельности	Решение о приеме на работу такого претендента принимается в зависимости от ответа на предыдущий вопрос. Данная мотивация неприемлема для высоких позиций

Кейс 1. Проведите анализ карты мотиваторов кандидатов и приведите варианты управления ими в процессе работы.

Пример

- Одобрение
- Вознаграждение
- Статус
- Карьерный рост
- Давление

Данный кандидат имеет ярко выраженную внешнюю референцию, для него очень важны стандартные атрибуты успешности и признания, при этом внешнее подкрепление должно быть как положительным, так и отрицательным. Интересно, что оплата, скорее всего, будет восприниматься не как сумма денежных знаков, а как оценка его работы в сравнении с его же собственными прежними результатами и результатами окружающих. Если такому сотруднику станет известно, что чей-то труд оплачивается выше, могут возникнуть проблемы. Значительную роль будет играть личность руководителя, поэтому большое значение имеет баланс признания и критики. Для такого сотрудника значимы конкурсы, публичные поощрения и т.п. В ситуации, когда работа не имеет четких результатов или критериев оценки, сотрудник может быть демотивирован. Карьерный рост на данный момент воспринимается как рост статуса и признание (хотя это нуждается в проверке). Любое позитивное изменение (рост зарплаты, новый компьютер, машина, более «солидное» название должности, даже без реального роста) будет воспринято им как признание его заслуг, выделение его из общего ряда.

Кандидат подходит на позиции, предполагающие амбициозность, дающие возможность получить признание, например в продажах или маркетинге, однако для руководящих должностей он слишком зависим от чужого мнения. Кандидат вряд ли подходит для работы, предполагающей значительную самостоятельность или территориальную удаленность от офиса и руководителя. Управление такими сотрудниками требует большого мастерства и значительного времени.

Вариант 1

- Деньги
- Признание, оценка
- Самореализация

Вариант 2

- Деньги
- Творческая задача
- Карьерный рост
- Четкость целей

Вариант 3

- Удовлетворенность работой
- Деньги
- Результат
- Соответствие ожиданиям — своих и других сотрудников

Вариант 4

- Безопасность
- Стабильность
- Карьерный рост
- Чувство ответственности

Вариант 5

- Человеческие отношения
- Понимание общих целей
- Понимание необходимости
- Результат, материальная форма карьерного роста

Кейс 2. Ниже приведены мотиваторы реальных кандидатов. Решите, какая корпоративная культура является для них оптимальной. Как бы вы мотивировали конкретного человека, какие возможности и опасности вы связываете с управлением таким человеком?

1. Амбиции, окружение, результат, уровень вознаграждения.
2. Возможности самореализации, гибкий подход, деньги, стабильность отношений.
3. Вознаграждение, карьерный рост, рост статуса, коллектив.
4. Интерес, карьерный рост, деньги, профессионализм.
5. Четкие цели, результат, вознаграждение.
6. Стабильность, зарплата, коллектив, удобный график.
7. Отсутствие давления, коллектив, зарплата.

Кейс-задачи

«Диагностика конфликтных ситуаций»

Формируемые компетенции – ПК-75

Задача 1. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой. Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 2. Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную — молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 3. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт. Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 4. Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 5. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью. Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

7.3.5. Примеры тестовых заданий

ПК-5 *знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала и умение применять их на практике*

1. Определите основные этапы построения организации.
 - A. определение характера выполняемой работы;
 - B. распределение работы между отдельными позициями менеджмента;
 - C. классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления;
 - D. **определение характера выполняемой работы, распределение работы между отдельными позициями менеджмента, классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.**

2. При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее:
- А. сколько может потребоваться уровней управления, насколько формальным должно быть взаимодействие;
 - В. степень централизации, все ли вопросы должно решать высшее руководство;
 - С. сложность организационной структуры;
 - Д. **количество уровней управления, степень формальности их взаимодействия, степень централизма, сложность организационной структуры.**
3. Профессиограмма – это:
- А. перечень прав и обязанностей работников;
 - В. описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
 - С. **это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку;**
 - Д. перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
 - Е. перечень всех профессий.
4. Расстановка персонала это:
- А. **процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач;**
 - В. процесс выявления профессиональных качеств персонала;
 - С. процесс должностного перемещения внутри организации.
5. Планы по человеческим ресурсам определяют:
- А. политику по отношению к временным работающим;
 - В. уровень оплаты;
 - С. **оценку будущих потребностей в кадрах.**
6. Какой из перечисленных ниже вариантов распределения обязанностей в организации осуществлен по функциональному признаку?
- А. созданы филиалы предприятия в пяти городах;
 - В. **созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;**
 - С. созданы цеха на предприятии по производству арматуры, оснастки, ж/б плит;
 - Д. созданы отделы на предприятии, равные по численности.
7. К какому типу построения управления относится следующая ситуация: «Строительство трубопровода включает в себя ряд технологических операций: подготовительные работы, земляные работы (устройство траншей), сварочные работы (сварка труб в нитку), изоляция и укладка трубопровода в траншею и др.? Руководство производством каждого вида работ возложено на начальника специального строительного управления. Информация о каждом процессе поступает управляющему строительным трестом, а от него начальнику управления?»
- А. матричная система управления;
 - В. функциональная система управления;
 - С. **линейная система управления;**
 - Д. ни одна система не подходит.
8. В соответствии со ст.70 Трудового кодекса РФ, испытательный срок при приеме на работу устанавливается с целью:

- A. ускорения процесса трудовой адаптации
 - B. **проверки соответствия работника поручаемой работе**
 - C. социальной защиты работников
 - D. контроля трудовой адаптации
 - E. страхования работника от профессиональных рисков
9. Количественными критериями результативности труда могут служить показатели:
- A. **количество обработанных документов и количество заключенных контрактов**
 - B. количество жалоб или претензий со стороны клиентов
 - C. число прогулов и невыходов на работу
10. Качественными критериями результативности труда персонала могут служить:
- A. количество увольнений по собственному желанию
 - B. количество и частота несанкционированных перерывов
 - C. **количество жалоб и претензий со стороны клиентов**

ПК-6 *знание основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала и умение применять их на практике*

1. Что представляет процесс набора персонала:
 - A. создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
 - B. **определение конкретных кандидатов на должность;**
 - C. утверждения штатного расписания организации.
2. К преимуществам внутренних источников найма относят:
 - A. возможность увеличить объем выпуска продукции;
 - B. **низкие затраты на адаптацию персонала;**
 - C. увеличение базы данных кадровой службы.
3. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:
 - A. **повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников;**
 - B. постоянство персонала;
 - C. текучесть кадров.
4. Как добиться уменьшения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям :
 - A. **перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;**
 - B. прекращение приема на работу;
 - C. переобучение персонала.
5. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны:
 - A. **использовать лизинг рабочей силы;**
 - B. использовать гибкое рабочее время;
 - C. использовать контракты на конкретную работу.

6. При необходимости массового подбора сотрудников обычно используются следующие методы:
- A. **размещение объявления о вакансиях в Интернете;**
 - B. «headhunting» («охота за головами»);
 - C. стажировки молодых специалистов в компании;
 - D. прием на работу родственников;
 - E. подбор через частные кадровые агентства.
7. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:
- A. **отбор кандидатов;**
 - B. найм работника;
 - C. подбор кандидатов;
 - D. заключение контракта;
 - E. привлечение кандидатов.
8. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?
- A. соответствие специализации;
 - B. справедливое вознаграждение;
 - C. **социальная адаптация;**
 - D. перспектива роста.
9. Метод оценки кандидатов, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:
- A. **критический инцидент**
 - B. интервью
 - C. упорядочение рангов
 - D. парные сравнения
 - E. самооценка
10. Назовите основные источники комплектования персонала (4 правильных ответа):
- A. **реклама в СМИ**
 - B. **кадровые агентства**
 - C. **службы занятости**
 - D. **вузы и другие учебные заведения**
 - E. органы внутренних дел

ПК-7 *владение методами деловой оценки персонала при найме и готовность применять их на практике*

1. Деловая оценка персонала – это:
- A. аттестация персонала
 - B. определение и оценка результативности труда персонала
 - C. **процесс установления соответствия качественных характеристик и результативности труда требованиям должности или рабочего места**
2. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

- D. **интервьюирования;**
 - E. анкетирования;
 - F. социологического опроса;
 - G. тестирования;
 - H. наблюдения.
3. При отборочном собеседовании с претендентом работник службы управления персоналом должны уметь контролировать ход собеседования, т.е:
- A. говорить с претендентом в общем;
 - B. слушать претендента о его предыдущей работе;
 - C. **сделать так, чтобы претендент говорил о том, что интересует организацию.**
4. Основные различия между типами собеседования заключаются в:
- A. сущности конкретной ситуации;
 - B. типе информации, которую желает получить представитель фирмы;
 - C. **специфике содержания и формы собеседования с представителем фирмы.**
4. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:
- A. психологические тесты;
 - B. проверка знаний;
 - C. проверка профессиональных навыков;
 - D. **графические тесты.**
5. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:
- A. психологические тесты;
 - B. проверка знаний;
 - C. **проверка профессиональных навыков;**
 - D. графический тест.
6. Самооценка кандидата в современных технологиях деловой оценки:
- A. -исключается
 - B. -допускается
7. Критерии деловой оценки – это:
- A. трудовые и социальные нормы и нормативы
 - B. нормативные документы в области оценки персонала
 - C. показатели и характеристики, на основании которых можно судить о качествах и результативности труда работника
8. Установленный порядок проведения работ на всех этапах деловой оценки – это:
- A. **процедура оценки**
 - B. критерии оценки
 - C. принципы оценки
 - D. метод оценки
9. Обычно в рамках организационно-кадрового аудита оценке подвергаются:
- A. **количественные и качественные характеристики персонала и его труда**
 - B. качественные характеристики персонала
 - C. показатели качества труда персонала
10. Количество критериев деловой оценки должно быть:

- A. минимальным
- B. 2-3
- C. 3-5
- D. **необходимым и достаточным**

ПК-8 *знание основ профориентации персонала и умение применять их на практике*

1. Информирование заинтересованных лиц о видах профессиональной деятельности – это задача:
 - A. **профессиональной адаптации**
 - B. профессиональной консультации
 - C. профессионального обучения
 - D. профессионального отбора
 - E. профессиональной ориентации
2. Профессиональная ориентация направлена на:
 - A. выбор профессии
 - B. смену рода деятельности
 - C. **выбор профессии или на смену рода деятельности**
 - D. развитие персонала
3. На региональном и местном уровне работу по профориентации проводят:
 - A. учебные заведения и промышленные предприятия
 - B. учебные заведения и центры занятости
 - C. **учебные заведения, центры занятости, центры профориентации и организации-работодатели**
 - D. организации-работодатели
4. Профессиональная консультация является:
 - A. начальной профессиональной подготовкой школьников
 - B. системой информирования о ситуации на рынке труда
 - C. **мерами по оказанию помощи в выборе профессии и места работы**
 - D. формой трудовой адаптации и мотивации труда
5. Программы ориентации новичков в организации реализуются:
 - A. непосредственными руководителями
 - B. **руководителями и менеджерами по персоналу**
 - C. кадровой службой
6. Принципиальными целями ориентации новичков в организации являются (выберите 3 варианта):
 - A. уменьшение стартовых издержек
 - B. **сокращение текучести кадров**
 - C. **развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности трудом, снижение стресса**
 - D. рост затрат на персонал
 - E. **информационное обеспечение системы управления персоналом**
7. Испытательный срок может быть установлен:
 - A. **не более трех месяцев;**

- В. не более четырех месяцев;
С. не более пяти месяцев.
8. Кем утверждаются правила внутреннего трудового распорядка?
А. работодателем;
В. **работодателем с учетом мнения представительного органа работников;**
С. представительным органом работников.
9. Работник, совмещающий работу с обучением в образовательных учреждениях высшего профессионального образования на очной форме обучения, для прохождения промежуточной аттестации имеет право на отпуск без сохранения заработной платы продолжительностью:
А. 10 календарных дней;
В. **15 календарных дней;**
С. 20 календарных дней;
D. один месяц.
10. Какая установлена продолжительность ежедневной работы (смены) для работников в возрасте от 15 до 16 лет:
А. **5 часов;**
В. 7 часов;
С. 6 часов.

ПК-9 *знание принципов формирования системы адаптации персонала, разработки и внедрения программ адаптации и умение применять их на практике*

1. Адаптация – это:
А. **приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;**
В. взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
С. приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.
2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):
А. **достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;**
В. **использование испытательного срока для новичка;**
С. **регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;**
D. **введение в должность.**
3. Задачи, решаемые организацией при вхождении в нее нового работника:
А. разрушить старые поведенческие нормы входящего человека;
В. прививать ему новые нормы поведения;
С. **заинтересовать его в работе в организации.**
4. Объективными показателями общей адаптированности нового сотрудника являются:
А. показатели, характеризующие состояние здоровья нового сотрудника
В. **показатели, характеризующие эффективность трудовой деятельности нового**

сотрудника

- C. желание или нежелание нового сотрудника продолжить работать в данной организации
 - D. удовлетворенность условиями труда
5. Удовлетворенность работников состоянием рабочего места свидетельствует об адаптации:
- A. экономической
 - B. **организационной**
 - C. профессиональной
 - D. социально-психологической
 - E. психофизиологической
6. Выполнение норм и заданий свидетельствует об адаптации:
- A. экономической
 - B. организационной
 - C. **профессиональной**
 - D. социально-психологической
 - E. психофизиологической
 - F.
7. Первичная адаптация означает:
- A. **процесс адаптации молодого сотрудника, не имеющего опыта профессиональной деятельности в организации**
 - B. процесс адаптации молодежи в возрасте от 16 до 29 лет
 - C. процесс адаптации молодежи в возрасте от 16 до 21 года
 - D. процесс адаптации молодежи в возрасте от 16 до 29 лет независимо от наличия опыта перемены трудовой деятельности
8. Вторичная адаптация означает:
- A. процесс приспособления молодого сотрудника в организации, являющейся его вторым местом работы
 - B. **процесс адаптации сотрудника, уже имеющего опыт профессиональной деятельности к условиям новой деятельности или новому должностному статусу в той же организации**
 - C. процесс адаптации сотрудника к новому должностному статусу в новой для него организации
9. Производственные факторы адаптации нового сотрудника включают:
- A. организацию производства и труда
 - B. условия производственной среды и организацию труда
 - C. организацию производства
 - D. **условия производственной среды, организацию труда и производства**
10. Личностные факторы трудовой адаптации нового сотрудника включают (выберите 2 варианта):
- A. **-социологические и психологические факторы адаптации**
 - B. **-экономические факторы**
 - C. -социально-демографические, социологические и психологические факторы адаптации
 - D. -социально обусловленные факторы трудовой адаптации

ПК-42 умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации

ПК-44 умение составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции)

1. Норма выработки основана:
 - A. на установлении норм расходов времени;
 - B. **на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником за единицу времени;**
 - C. на установлении норм расходов работы;
 - D. на времени обслуживания рабочего места;
 - E. на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

2. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:
 - A. **должностной инструкцией;**
 - B. оценочным листом сотрудника;
 - C. листом интервьюера;
 - D. анкетой работника.

3. Функциональный руководитель – это тот, кто:
 - A. осуществляет управление производством;
 - B. имеет отдельный кабинет и секретаря;
 - C. имеет право отдавать приказы в рамках всей организации;
 - D. **управляет определенной сферой деятельности в организации;**
 - E. имеет в непосредственном подчинении не менее 10 человек.

4. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:
 - A. **численную адаптацию рабочей силы;**
 - B. функциональную адаптацию рабочей силы;
 - C. дистанционную адаптацию рабочей силы;
 - D. финансовая адаптация рабочей силы;
 - E. лизинг рабочей силы.

5. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационную структуру своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет собой:
 - A. численную адаптацию рабочей силы;
 - B. **функциональную адаптацию рабочей силы;**
 - C. дистанционную адаптацию рабочей силы;
 - D. финансовую адаптацию рабочей силы;
 - E. лизинг рабочей силы.

ПК-2 знание основ стратегического управления персоналом и умение применять их на практике

1. К функциям стратегического уровня управления не относятся:
 - A. проектирование организации;
 - B. прогноз;
 - C. **учет запасов сырья;**
 - D. анализ динамики рынка.

2. Из перечисленных функций:
 - 1) постановка целей; 2) подбор кадров; 3) стратегическое планирование; 4) текущее руководство; 5) контроль; 6) достижение целей - функциями руководителей высшего звена являются:
 - A. 3,4,5;
 - B. 1,2,3;
 - C. **1,3,5;**
 - D. 1,3,4.

3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано:
 - A. с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
 - B. с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
 - C. **с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.**

4. Организация - это
 - A. группа людей, объединенная общей целью;
 - B. группа людей, владеющая средствами производства;
 - C. группа людей, деятельность которых координируется;
 - D. **группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.**

5. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько):
 - A. **управление стандартизацией;**
 - B. управление нормированием;
 - C. нормативное обеспечение управления персоналом;
 - D. управление работой персоналом;
 - E. **управление ресурсами;**
 - F. управление техникой безопасности на производстве.

6. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:
 - A. **люди – продукция – прибыль;**
 - B. прибыль – люди – продукция;
 - C. продукция – прибыль – люди;
 - D. люди – прибыль – продукция.

8. Сущность ситуационного подхода состоит:

- A. знание методов профессионального управления доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций;
- B. правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов;
- C. **все перечисленное;**
- D. применение способов действий, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности.

9. Основные функции управления:

- A. планирование, контроль;
- B. **планирование, организация, мотивация, контроль;**
- C. организация, мотивация;
- D. организация, мотивация, контроль.

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

- A. функциональная;
- B. тактическая;
- C. управляющая;
- D. обеспечивающая;
- E. **стратегическая.**

ПК-12 знание видов, форм и методов обучения персонала

1. Развитие персонала - это:

- A. **процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;**
- B. процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- C. обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

2. Что не относится к основным функциями подсистемы развития персонала:

- A. **разработка стратегии управления организацией;**
- B. работа с кадровым резервом;
- C. переподготовка и повышение квалификации работников;
- D. планирование и контроль деловой карьеры;

3. Какой элемент не включен в подсистему развития кадров

- A. техническое и экономическое обучение;
- B. **взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию;**
- C. переподготовка и повышение квалификации;
- D. профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.

4. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам)?

- A. инструктаж;
- B. ротация;
- C. **ученичество и наставничество;**
- D. лекция.

5. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим на-

- выкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе)?
- A. ротация;
 - B. ученичество и наставничество;
 - C. разбор конкретных ситуаций;
 - D. **деловые игры.**
6. Основными формами повышения квалификации не являются:
- A. курсы по овладению вторыми и совмещаемыми профессиями и специальностями;
 - B. производственно-технические курсы;
 - C. **рекрутинговые агентства;**
 - D. институты и факультеты повышения квалификации инженерно-технических работников.
7. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:
- A. **инструктаж;**
 - B. ротация;
 - C. ученичество и наставничество;
 - D. лекция;
 - E. разбор конкретных ситуаций;
 - F. **деловые игры;**
 - G. самообучение;
 - H. **видеотренинг.**
8. Различают следующие типы профессионального обучения:
- A. переподготовка и повышение квалификации
 - B. **подготовка, переподготовка и повышение квалификации**
 - C. повышение квалификации и деловая карьера
9. Школы передовых приемов и методов труда применяются для обучения:
- A. руководителей
 - B. специалистов
 - C. **рабочих**
10. Работа в целевых проектных группах, временных творческих коллективах – это:
- A. форма профессиональной переподготовки кадров
 - B. **форма обучения через деятельность**
 - C. повышение квалификации с отрывом от производства

ПК-13 знание основ управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и умение применять их на практике

1. Понятие карьеры - это:
- A. повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
 - B. осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую;
 - C. **предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;**
 - D. индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
 - E. потенциальная возможность занятия вакантной должности.

2. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:

- A. **избегания ошибок при замещении вакансий;**
- B. упрощения процедуры подбора персонала;
- C. создания благоприятного психологического климата;
- D. повышения мотивации и закрепления работников;
- E. по требованию законодательства.

3. Управление деловой карьерой – это:

- A. планирование профессионально- должностного продвижения работников
- B. комплекс мер по планированию и контролю служебного продвижения работников
- C. **комплекс мер по планированию, организации, мотивации и контролю профессионально- должностного продвижения работников**

4. Набор приемов и процедур для перемещения сотрудников внутри организации - это:

- A. кадровый аудит
- B. кадровый контроллинг
- C. **кадровая логистика**
- D. текучесть кадров

5. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- A. горизонтального типа;
- B. вертикального типа;
- C. **центростремительного типа.**

6. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- A. горизонтального типа;
- B. вертикального типа;
- C. **центростремительного типа.**

7. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы;

- A. **да;**
- B. иногда;
- C. нет.

8. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):

- A. **горизонтальное перемещение;**
- B. понижение в должности;
- C. досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- D. **обучение;**
- E. аттестация сотрудника;
- F. вознаграждение сотрудника.

9. Среди перечисленных ниже утверждений выберите верное:

- A. предоставление полномочий сотрудникам – наиболее эффективный метод управления;
- B. предоставление полномочий сотрудникам – это специальная программа, которую должен разрабатывать каждый руководитель;
- C. **предоставление полномочий сотрудникам – это способ существования и действий для поддержания и стимулирования эффективного использования индивидуальных и коллективных способностей в целях выполнения миссии и реализации видения будущего;**
- D. предоставление полномочий сотрудникам – это всего лишь одна из причуд некоторых руководителей.

10. Ресурс внутриорганизационной карьеры обычно выше:

- A. **в крупных организациях**
- B. на малых предприятиях
- C. на средних предприятиях

ПК-14 знание основ организации работы с кадровым резервом и умение применять их на практике

1. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

- A. **резерв руководителей на выдвижение;**
- B. аттестационная комиссия;
- C. кадровая служба.

2. При выдвижении сотрудников в кадровый резерв используются (выберите 3 варианта):

- A. **результаты аттестации и текущей деловой оценки персонала**
- B. результаты профессионального обучения сотрудника
- C. информация о вакансиях
- D. **совокупность критериев для зачисления в кадровый резерв**
- E. **штатное расписание**
- F. Положение о подразделении

3. Для отбора кандидатов в кадровый резерв используются методы оценочных центров:

- A. **верно**
- B. неверно

4. При отборе кандидатов в кадровый резерв должны учитываться их (выберите 4 варианта):

- A. **возраст**
- B. **состояние здоровья**
- C. семейное положение
- D. **личностные качества**
- E. **желание и мотивация карьерного роста**
- F. социальное происхождение

5. «Автоматически» зачисляются в кадровый резерв (выберите 2 варианта):
- A. сотрудники, получившие наивысшие оценки при очередной аттестации управленческого персонала
 - B. работники, имеющие наиболее высокий уровень образования и квалификации
 - C. **заместители руководителей различного уровня**
 - D. **сотрудники, принятые на работу с заранее согласованным условием последующего должностного роста**
6. Планирование численности и структуры резерва на выдвижение должно основываться на:
- A. действующем штатном расписании
 - B. **действующих организационно-штатных структурах с учетом перспектив их развития**
 - C. анализе возрастной структуры руководителей всех уровней
7. Исключение из резерва на выдвижение возможно при (выберите 2 варианта):
- A. **отрицательной оценке результатов труда и обучения сотрудника**
 - B. **достижении предельного возраста для кадрового резерва**
 - C. недостаточном профессиональном обучении сотрудника
 - D. отсутствии отчета о выполнении индивидуального плана
8. Чем выше уровень руководителя в иерархии, тем выше требования в его:
- A. технологической компетентности
 - B. методической компетентности
 - C. **социальной компетентности**
9. Деловая оценка кадрового резерва должна осуществляться:
- A. до формирования группы кадрового резерва
 - B. после реализации программы подготовки кадрового резерва
 - C. **до формирования кадрового резерва и после реализации программы его подготовки**
10. Ключевыми задачами подготовки кадрового резерва являются (выберите 2 варианта):
- A. обучение и самообучение
 - B. **формирование психологической готовности к руководящей работе, развитие необходимых деловых качеств**
 - C. получение ученой степени
 - D. **выработка умения ориентироваться в сложной ситуации**

ПК-49 владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала

1. Основным фактором, обеспечивающим развитие умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы является:
- A. коммуникация;
 - B. воспитание;
 - C. **обучение;**
 - D. аттестация.
2. Цели, преследуемые при обучении персонала:

- A. предоставить сотрудникам инструменты для начала управления собственной карьерой;
 - B. сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры;
 - C. **стать высококвалифицированным специалистом;**
 - D. нет правильного ответа.
3. Принцип обратной связи в обучении означает:
- A. получение информации в процессе обучения кадровой службой организации
 - B. получение информации об эффективности обучения топ - менеджером
 - C. **получение самим обучающимся оценки результативности обучения от преподавателя (тренера, тьютора)**
4. Условиями эффективного профессионального обучения являются (выберите 4 варианта):
- A. **высокая квалификация, опыт и установки преподавателя**
 - B. большие затраты на обучение
 - C. **учет индивидуальных характеристик обучающихся**
 - D. ролевое моделирование
 - E. **учет содержания труда обучающихся**
 - F. **четкая постановка целей и задач обучения**
 - G. использование метода тестирования до и после обучения
5. Факторами, влияющими на эффективность обучения, являются (4 варианта):
- A. **мотивация профессионального развития персонала**
 - B. **стратегическая ориентация программ профессионального развития**
 - C. **маркетинг персонала**
 - D. инфраструктура профессионального обучения
 - E. финансирование профессионального развития
 - F. **контроль за работой персонала**
6. Подсистема развития персонала наиболее тесно связана с подсистемами управления персоналом (выберите 3 варианта):
- A. **управления трудовыми отношениями**
 - B. **планирования и маркетинга персонала**
 - C. **управления мотивацией поведения персонала**
 - D. обеспечения нормальных условий труда
 - E. линейного руководства
7. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:
- A. **анализ исполнения работы;**
 - B. анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
 - C. балансовый метод.
8. К методам активного обучения относятся (выберите 4 варианта):
- A. самообразование
 - B. деловые игры
 - C. учебные кино- и видеофильмы
 - D. кейс-метод
 - E. тренинги
 - F. стажировка
 - G. баскет-метод

9. Деловые игры применяются для:

- A. передачи информации, закрепления знаний
- B. **выработки навыков принятия решений**
- C. выработки моторных навыков работы

10. Учет индивидуальных особенностей обучающихся обеспечивается использованием метода обучения:

- A. лекции
- B. **наставничество**
- C. деловые игры
- D. анализ конкретных ситуаций

ПК-15 умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации

1. Что такое аттестация работника:

- A. определение квалификации работника;
- B. **оценка деятельности работника в отчетный период;**
- C. выявление наиболее квалифицированных работников для поощрения.

2. Задача аттестации заключается:

- A. в изучении вредных привычек человека, увлечений, которые обычно скрываются;
- B. в определении характеристик работника, занимаемого определенную должность;
- C. **в выявлении профессиональной компетентности работника и соответствия его занимаемой должности;**
- D. в определении способностей человека.

3. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

- A. процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- B. **процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;**
- C. процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

4. Стандарты результативности труда, применяемые при оценке персонала, должны быть:

- A. **хорошо известны работникам**
- B. частично известны работникам
- C. совершенно не известны работникам
- D.

5. Показатель прибыли приемлем для деловой оценки руководителя:

- A. **высшего звена**
- B. среднего звена
- C. низшего звена

6. Показатель себестоимости продукции используется для деловой оценки:

- A. рабочих
- B. специалистов
- C. **руководителей среднего звена**

7. Комплексность деловой оценки означает:

- A. объективность оценки
- B. **использование ряда критериев оценки**
- C. надежность оценочных инструментов

8. В методике оценки персонала необходимо дать:

- A. **подробное описание количественной и качественной интерпретации возможных состояний показателя оценки**
- B. семибалльную шкалу оценки
- C. шкалу рейтингов описания поведения

9. Оценщик свободен в выборе критериев оценки при использовании метода:

- D. оценки по достижению целей
- E. суммируемых оценок
- F. попарных сравнений
- G. **устных или письменных характеристик**

10. Метод шкалирования в оценке сотрудников предполагает:

- A. упорядочение рангов
- B. **балльное определение степени выраженности показателей оценки**
- C. использование «мягких» показателей оценки результативности труда

ПК-16 умение разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации) и владение навыками проведения текущей деловой оценки (в том числе аттестации) различных категорий персонала

1. Аттестация используется в качестве формы деловой оценки:

- A. рабочих
- B. руководителей
- C. **руководителей и специалистов**

2. Метод оценки в системе управления по целям (МВО) основан на:

- A. оценке достижения целей группы
- B. оценке достижения целей отдельного работника
- C. **постановке целей работника и оценке их достижения**

3. Деловая оценка рабочих обычно осуществляется в форме (выберите 3 варианта):

- A. **текущей и оперативной оценки результативности труда и трудового поведения**
- B. **аттестации**
- C. **оценки кандидатов в кадровый резерв**
- D. пересмотра норм труда
- E. психологического тестирования
- F. присвоения нового квалификационного разряда

4. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин:

- A. **рекомендуется отложить рассмотрение материалов на этого сотрудника**

- В. комиссия вправе провести аттестацию в его отсутствие
5. Аттестуемый должен ознакомиться с содержанием характеристики и оценочного листа:
- А. за два дня до аттестации
- В. не позднее чем за две недели до аттестации**
- С. не позднее чем за неделю до аттестации
6. Аттестационная комиссия дает одну из следующих итоговых оценок (выберите 3 варианта):
- А. соответствует занимаемой должности**
- В. частично соответствует занимаемой должности**
- С. не соответствует занимаемой должности**
- Д. соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год
- Е. соответствует занимаемой должности при условии повышения квалификации и улучшения работы
7. Основными этапами аттестации персонала являются (выберите 4 варианта):
- А. -подготовительный**
- В. -разъяснительный
- С. -оценка сотрудника и подготовка пакета необходимых документов по аттестуемым работникам
- Д. -разработка технологии аттестации**
- Е. -проведение аттестации**
- Ф. -использование результатов аттестации**
8. Аттестация управленческого персонала – это:
- А. процедура установления соответствия (несоответствия) работников занимаемой должности
- В. оценка квалификационных, деловых и личностных качеств работников
- С. процедура определения квалификационных, деловых и личностных качеств работников, результатов и качества труда и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности**
9. Процедура оценки по достижению целей требует:
- А. совместного обсуждения с работником целей на перспективу и контроля достижения целей за прошлый период**
- В. контроля достижения целей за прошлый период
- С. преодоления сопротивления персонала внедрению данного метода
10. Действенность системы деловой оценки означает:
- А. ее мотивационный эффект
- В. ее объективность
- С. решение основных задач системы оценки**
- Д. оптимизацию затрат времени на оценочные процедуры

ПК-50 владение навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала

1. Выберите 4 принципа профессионального обучения персонала:

- A. **непрерывность**
 - B. **опережающий характер**
 - C. **гибкость**
 - D. углубленная специализация
 - E. учет финансовых возможностей организации
 - F. **открытость для внешней информации**
2. Исходным пунктом в процессе управления профессиональным обучением персонала является:
- A. формирование бюджета обучения
 - B. определение целей и методов обучения
 - C. **определение потребностей в обучении**
 - D. определение содержания обучения
3. Определению критериев оценки эффективности обучения предшествует:
- A. определение контингента обучающихся
 - B. **определение целей обучения**
 - C. выбор методов обучения
4. При определении содержания обучения целесообразно использование:
- A. циклического подхода
 - B. метода функционально-стоимостного анализа
 - C. **модульного метода**
 - D. методов деловой оценки персонала
5. Критерии оценки эффективности обучения должны быть известны обучающимся:
- A. **верно**
 - B. неверно
6. Определением потребности в обучении персонала занимаются:
- A. учебные заведения
 - B. руководители среднего звена
 - C. **кадровая служба или отдел по развитию персонала**
 - D. планово-экономический отдел
7. Для определения потребности в профессиональном обучении персонала необходимо использовать (выберите 4 варианта):
- A. **индивидуальные планы развития сотрудников**
 - B. совокупность учебных модулей
 - C. прогрессивные методы обучения
 - D. **заявки руководителей на обучение сотрудников**
 - E. **информацию об инновациях в организации**
 - F. **результаты деловой оценки персонала**
8. Какая информация не относится к передаваемой по каналам неформальных коммуникаций:
- A. предстоящие сокращения производственных рабочих;
 - B. грядущие перемещения и повышения;
 - C. подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
 - D. слухи о предстоящих изменениях в структуре организации;
 - E. **приказы и распоряжения генерального директора.**

9. Модель оценки эффективности обучения Киркпатрика включает следующие уровни (укажите несколько):

- A. **Реакций.**
- B. **Усвоения.**
- C. **Поведения.**
- D. **Результатов.**

10. Расчет экономического эффекта от профессионального обучения и повышения квалификации персонала осуществляется исходя из ряда составных элементов (выберите 4 варианта):

- A. снижение условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции
- B. **роста индивидуальной производительности труда**
- C. **повышения качества продукции (работ)**
- D. общего роста объема выпуска продукции
- E. **соответствия профессионально-квалификационной структуры работников требованиям рабочих мест**
- F. снижения отчислений по единому социальному налогу
- G. **развития организационной культуры**

ПК-43 владение навыками анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала

1. Что не является задачей системы управления персоналом?

- A. социально-психологическая диагностика персонала;
- B. планирование потребности в кадрах;
- C. анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководителя и подчиненных;
- D. маркетинг кадров;
- E. **всё вышеперечисленное входит в задачи системы управления персоналом.**

2. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать:

- A. степень реализации организационной цели;
- B. уровень эффективности труда;
- C. материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре;
- D. **все вышеперечисленное.**

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

- F. функциональная;
- G. тактическая;
- H. управляющая;
- I. обеспечивающая;
- J. **стратегическая.**

4. Экономический эффект от внедрения прогрессивных технологий отбора и найма персонала может складываться из следующих элементов (выберите 2 варианта):

- A. снижения текучести кадров
- B. сокращения численности занятых

- C. **повышения производительности труда**
D. **экономии заработной платы и ЕСН**
5. Показатели оценки эффективности деятельности службы управления персоналом можно разделить на 4 группы (выберите 4 варианта):
A. **показатели собственно экономической эффективности**
B. **показатели степени укомплектованности кадрового состава**
C. показатели прибыли в расчете на одного работающего
D. экономия себестоимости за счет роста производительности труда
E. **показатели степени удовлетворенности работников**
F. косвенные показатели эффективности
G. **текущие затраты на содержание кадровой службы**
6. Покрытие потребности организации в человеческих ресурсах в количественном и качественном разрезах – это задача:
A. профориентации и трудовой адаптации
B. профориентации, трудовой адаптации и кадрового планирования
C. **кадрового планирования, трудовой адаптации и обучения персонала**
7. Философия маркетинг-персонала предполагает представление о персонале, как:
A. друзей организации
B. партнеров организации
C. граждан организации
D. **клиентов организации**
8. В Российской практике в состав расходов на персонал включают три группы затрат:
A. **расходы на оплату труда**
B. **расходы на профессиональное обучение**
C. **выплаты социального характера**
D. расходы, обусловленные моральными поощрениями
E. расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера
9. Независимая экспертиза кадрового потенциала организации осуществляется в настоящее время с помощью:
A. **аудита персонала**
B. деловой оценки персонала
C. мониторинга персонала
D. тренинга персонала
10. Оценка деятельности службы персонала базируется на определении того, насколько она:
A. отвечает потребностям руководства
B. отвечает желаниям специалистов
C. соответствует потребностям рабочих
D. **способствует достижению целей организации**

ПК-51 умение оценить эффективность текущей деловой оценки (в том числе аттестации) персонала, владение навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала

1. В качестве нормативов для деловой оценки персонала используются (выберите 4 варианта):

- A. **стандарты качества работы;**
- B. **трудовые нормы и нормативы;**
- C. **должностная инструкция;**
- D. **идеальный профиль работника;**
- E. коэффициент трудового участия;
- F. нормативы соотношений разных категорий работников.

2. Выберите 3 основных функции деловой оценки персонала:

- A. административная
- B. **мотивационная**
- C. системообразующая
- D. **корректирующая**
- E. **информационная**
- F. социально-психологическая

3. Выберите 3 скрытых функции аттестации персонала:

- A. **сбор информации для аудита персонала**
- B. увольнение ряда работников
- C. **сбор объективной информации для планирования карьеры**
- D. разрушение круговой поруки
- E. придание большего веса принятым ранее кадровым решениям
- F. **повышение мотивации труда сотрудников**

4. К групповым методам деловой оценки относятся (выберите 4 варианта):

- A. анкета заданного выбора
- B. **метод попарного сравнения**
- C. **метод альтернативной классификации**
- D. тестирование
- E. **метод заданного распределения**
- F. **деловые игры**

5. Надежность критерия деловой оценки означает, что (выберите 2 варианта):

- A. **повторные оценки одних и тех же показателей дают аналогичные результаты;**
- B. при оценке разными людьми одного работника получаются однородные или согласованные оценки;
- C. один критерий оценки используется для большого числа профессий;
- D. **критерий прошел экспертную оценку.**

6. Информационная функция деловой оценки персонала состоит в (выберите 2 варианта):

- A. информировании работников о результатах их труда
- B. информировании руководителя подразделения о деловых и личностных качествах подчиненных
- C. **информировании работника об оценке его труда и его самого как профессионала и члена организации**
- D. **получении информации для диагностики трудового потенциала организации**

7. Деловая оценка персонала должна быть наиболее тесно взаимосвязана с 4 функциональными сферами кадрового менеджмента:

- A. **развитие персонала**
- B. **управление трудовой мотивацией**
- C. регулирование трудовых отношений
- D. **подбор и расстановка кадров**
- E. управление социальным развитием
- F. **кадровое планирование и маркетинг персонала**

8. Повысить объективность, надежность и достоверность деловой оценки персонала позволяют (выберите 3 варианта):

- A. максимальное использование «мягких» показателей оценки
- B. **обучение оценщиков в области деловой оценки персонала**
- C. использование «мягких» и «жестких» показателей оценки
- D. **использование прогрессивных технологий деловой оценки**
- E. **тщательная подготовка процесса деловой оценки**

9. Ключевой фигурой в процессе оценки персонала является, как правило:

- A. консультант
- B. непосредственный руководитель
- C. **руководитель кадровой службы**

10. Критерии деловой оценки – это:

- A. трудовые и социальные нормы и нормативы
- B. нормативные документы в области оценки персонала
- C. **показатели и характеристики, на основании которых можно судить о качествах и результативности труда работника**

ПК-52 знание основ оценки качества управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умение применять их на практике

1. Карьера - это:

- A. **индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;**
- B. повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- C. предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

2. Субъектами управления карьерой являются:

- A. **непосредственный руководитель и кадровая служба**
- B. профсоюзы, кадровая служба и сам работник
- C. сам работник, кадровая служба, непосредственный руководитель, профком, директор

3. Цели карьеры:

- A. устанавливаются на этапе становления
- B. меняются с возрастом
- C. **устанавливаются службой управления персоналом**

4. Управление деловой карьерой в российских организациях является одной из:

- A. **наиболее проблематичных функциональных сфер управления персоналом**

- В. наиболее «продвинутых» функциональных сфер управления персоналом
С. наименее важных задач кадровой политики
5. Горизонтальная карьера предполагает (выберите 3 варианта):
А. **движение к ядру, руководству организации**
В. **перемещение в другую функциональную область**
С. **расширение и усложнение задач на прежней должности**
D. постоянное движение вверх по организационной иерархии
E. выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы
6. Совмещение вертикальной и горизонтальной карьер дает:
А. лестничную карьеру;
В. индивидуальную карьеру;
С. **ступенчатую карьеру;**
D. групповую карьеру.
7. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения?
А. **горизонтальное перемещение;**
В. понижение в должности;
С. досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
D. аттестация сотрудника.
8. Подъем на более высокую ступень структурной иерархии характерен для карьеры:
А. скрытой
В. горизонтальной
С. ступенчатой
D. **вертикальной**
9. Факторы, препятствующие развитию практики планирования деловой карьеры персонала, включают в себя:
А. отсутствие управленческих регламентов в области управления карьерой
В. протекционизм
С. открытую кадровую политику
D. отсутствие современных технологий управления карьерой
E. **все перечисленное**
10. Пик совершенствования профессионального мастерства менеджера характерен для этапа карьеры:
А. становления
В. **продвижения**
С. сохранения
D. завершения

ПК-75 готовность к разработке процедур, методов контроля и оценки деятельности персонала

1. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько):
А. **компетентность в своей профессиональной области;**

- В. **знание общих законов развития организации;**
С. профессионализм в области управления организацией.
2. Контроль в организации, с точки зрения менеджмента, это:
- А. **процесс обеспечения достижения организацией своих целей;**
В. совокупность норм и ценностей общества, а также санкции, применяемые в целях их осуществления;
С. способность сознательно регулировать и изменять условия.
3. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:
- А. как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
В. как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
С. как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
D. как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
E. **как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.**
4. Для того чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора, следует:
- А. платить конкурентную заработную плату для привлечения и удержания специалистов;
В. платить такую заработную плату, которая отражает стоимость работы для предприятия на основе справедливости;
С. **связать плату с качеством выполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;**
D. заверить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой;
E. платить заработную плату не менее прожиточного минимума.
5. Цена рабочей силы - это:
- А. это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;
В. **заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;**
С. мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.
D. спрос и предложение на интеллектуальный труд;
E. совокупность его возможностей к творческому труду.
6. Структура персонала организации - это:
- А. соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих;
В. **совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку;**
С. выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации;
D. совокупность административного состава организации, объединенных в специализированные службы;
E. личный состав организации, работающий по совместительству и обладающий определенными признаками.
7. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:
- А. уровень квалификации работников аппарата управления;
В. обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персона-

лом;
C. уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
D. уровень организационной культуры;
E. величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.
8. Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:
A. уровень текучести кадров;
B. рентабельность производства;
C. фонд оплаты труда;
D. уровень трудовой дисциплины;
E. отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.
9. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:
A. уровень трудовой дисциплины;
B. надежность работы персонала;
C. текучесть кадров;
D. социально-психологический климат в коллективе;
E. коэффициент трудового вклада.
11. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации:
A. затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
B. потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
C. сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

7.3.6. Перечень вопросов для дифференцированного зачета

Вопросы	Оцениваемые компетенции
1. Основы стратегического управления организацией.	ПК-2
2. Стратегическое управление персоналом в системе стратегического управления компанией.	
3. Принципы формирования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии.	
4. Определение требований к кандидатам. Профиль должности.	ПК-5
5. Модель компетенций.	
6. Методы оценки количественной и качественной и потребности в персонале. Анализ ситуации на внешнем и внутреннем рынках труда.	ПК-6
7. Источники (внешние и внутренние) привлечения персонала.	
8. Анализ резюме.	ПК-7
9. Виды интервью и стили его проведения Психолингвистический анализ речи. Психологическое и профессиональное тестирование.	
10. Деловые игры.	
11. Технология ассесмент-центра.	

12. Способы диагностики мотивационного типа кандидата на этапе набора.	
13. Сбор и проверка рекомендаций. Особенности поиска и привлечения руководителей.	
14. Оценка кадрового потенциала предприятия. Процедура найма нового сотрудника	ПК-8
15. Профессиональная адаптация новых сотрудников. 16. Цели и виды адаптации. 17. Методы и инструменты системы адаптации. 18. Разработка программ адаптации для разных категорий сотрудников. Критерии успешности процесса адаптации.	ПК-9
19. Виды и формы обучения персонала.	ПК-12
20. Порядок разработки и внедрения политики обучения и развития персонала в компании. Понятие и виды карьеры.. 21. Методы управления карьерой 22. Способы получения обратной связи по удовлетворенности сотрудников системой мотивации компании.	ПК-13
23. Методы формирования и подготовки кадрового резерва. 24. Причины демотивации персонала	ПК-14
25. Методы разработки критериев оценки трудовой деятельности. 26. Разработка премиальной системы. Определение ключевых показателей эффективности (KPI).	ПК-15
27. Технологии текущей деловой оценки персонала.	ПК-16
28. Подходы к измерению стоимости специалиста (сравнительный, доходный и затратный). 29. Анализ эффективности системы подбора персонала.	ПК-42
30. Основные ошибки на различных этапах рекрутинга. 31. Модель эффективного принятия решения при подборе персонала.	ПК-43
32. Должностные инструкции 33. Модели компетенций 34. Профили сотрудников	ПК-44
35. Методы выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала	ПК-49
36. Методы оценки эффективности программ обучения и развития.	ПК-50
37. Получение обратной связи по результатам оценки. 38. Оценка качества проведения и соответствия методов задачам оценки персонала в компании. 39. Применение результатов оценки персонала и организация постоянных мероприятий.	ПК-51
40. Способы получения обратной связи по результатам обучения и развития.	ПК-52
41. Понятие аудита персонала, методы, направления, алгоритм проведения. 42. Роль и функции контроллинга в системе управления персоналом. 43. Организация системы контроля персонала, процесс, методы, направления контроля, установление нормативов.	ПК-75

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием выполнения практических заданий, проверкой конспектов лекций, тестированием

Промежуточный контроль предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточный контроль по дисциплине проводится в форме зачета без оценки (в 3 семестре) и экзамена (в 4 семестре).

Диф. зачет - средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по дисциплине в целом. Во время проведения экзамена (зачета) обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также вычислительной техникой. Оценка «отлично» выставляется, когда студент владеет знаниями по дисциплине в полном объеме учебной программы; самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы преподавателя, умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное, устанавливать причинно-следственные связи; четко формулирует ответы; свободно решает ситуационные задачи; увязывает теоретические аспекты предмета с практическими задачами. Оценка «хорошо» выставляется, когда студент владеет знаниями дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых разделах); самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы преподавателя; не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; умеет решать легкие и средней тяжести ситуационные задачи. Оценка «удовлетворительно» выставляется, когда студент владеет основным объемом знаний по дисциплине; проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; в процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов. Студент способен решать лишь наиболее легкие задачи. Оценка «неудовлетворительно» выставляется, когда студент не освоил обязательного минимума знаний предмета, не способен ответить на вопросы преподавателя даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.

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

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины	СРС
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины	Трудоемкость СРС, ч.	Формы внеауди- торной самостоя- тельной работы	Учебно- методическое обес- печение внеауди- торной СРС
1.	Современные технологии отбора и найма персонала	12/-	Изучение лекционного материала, основной и	Конспект лекций. Источники основной

	организации.		дополнительной литературы. Подготовка докладов и сообщений.	и дополнительной литературы. МУ к практическим занятиям.
2.	Принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала организации.	8/-	Изучение лекционного материала, основной и дополнительной литературы. Подготовка докладов и сообщений.	Конспект лекций. Источники основной и дополнительной литературы. МУ к практическим занятиям.
3.	Система развития и обучения персонала организации.	8/-	Изучение лекционного материала, основной и дополнительной литературы. Подготовка сообщений. Выполнение практического задания.	Конспект лекций. Источники основной и дополнительной литературы. МУ к практическим занятиям.
4.	Современные технологии оценки различных категорий персонала организации.	8/-	Изучение лекционного материала, основной и дополнительной литературы. Подготовка сообщений. Подготовка к проведению деловой игры. Выполнение практического задания. Подготовка к тестированию.	Конспект лекций. Источники основной и дополнительной литературы. МУ к практическим занятиям.
5.	Методы формирования корпоративной культуры организации	8/-	Изучение лекционного материала, основной и дополнительной литературы. Подготовка докладов и сообщений. Выполнение практического задания.	Конспект лекций. Источники основной и дополнительной литературы. МУ к практическим занятиям.
6.	Маркетинг персонала.	12/-	Изучение лекционного материала, основной и дополнительной литературы. Подготовка докладов и сообщений. Подготовка к проведению деловой игры. Подготовка к тестированию.	Конспект лекций. Источники основной и дополнительной литературы. МУ к практическим занятиям.
7.	Система показателей эффективности управления персоналом организации.	8/-	Изучение лекционного материала, основной и дополнительной литературы. Подготовка докладов и сообщений. Подготовка к проведению деловой игры.	Конспект лекций. Источники основной и дополнительной литературы. МУ к практическим занятиям.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ(МОДУЛЯ)

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Выполнение практических заданий. Подготовка докладов и сообщений.
Тестирование	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующих для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам.
Подготовка к экзамену (зачету)	При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и выполнение заданий на практических занятиях.
Самостоятельная работа	Преследует цель закрепить, углубить и расширить знания, полученные студентами в ходе аудиторных занятий, а также сформировать навыки работы с научной, учебной и учебно-методической литературой, развивать творческое, продуктивное мышление обучающихся, их креативные качества, формирование профессиональных и общекультурных компетенций.

10. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

10.1 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля):

10.1.1 Перечень основной учебной литературы:

1. Баркалов, Сергей Алексеевич, Павлов, Павел Валерьевич, Половинкина, Алла Ивановна, Половинкин, И. С., Сергеева, С. И. Управление персоналом: учеб. пособие : рек. ВГАСУ. - Воронеж : 2008 -293 с.
2. Управление персоналом: учебное пособие. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2014 -382 с.
3. Управление персоналом: учеб. пособие : рек. УМО. - Изд. 2-е, стер.. - М. : Экзамен, 2008 -349 с.
4. Управление персоналом организации. Учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К. Авторы: Дейнека А.В. Год издания: 2015. Место издания: Москва. Количество страниц: 288. (ЭБС «IPRbooks»)
5. Управление персоналом в организациях строительного комплекса. Учебное пособие. Издательство: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ. Сост. Симонова М.В. Год издания: 2010. Место издания: Самара. Количество страниц: 200. (ЭБС «IPRbooks»)

- Управление персоналом. Учебное пособие. Издательство: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа. Авторы: Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Год издания: 2010. Место издания: Москва. Количество страниц: 193. (ЭБС «IPRbooks»)

10.1.2 Перечень дополнительной учебной литературы:

- Брагина, Зинаида Васильевна, Дудяшова, Валентина Павловна, Каверина, Зарифа Тагировна. Управление персоналом: учеб. пособие : допущено УМО. - М. : Кнорус, 2008 - 124 с.
- Веснин, Владимир Рафаилович. Управление персоналом. Теория и практика: электрон. учебник. - М. : Кнорус, 2010 - электрон. опт. диск
- Психология эффективного стратегического управления персоналом. Учебное пособие. Издательство: ЮНИТИ-ДАНА. Авторы: Бакирова Г.Х. Год издания: 2012. Место издания: Москва. Количество страниц: 591. (ЭБС «IPRbooks»)
- Управление персоналом. Учебное пособие. Издательство: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ. Авторы: Плеханов А.Г., Плеханов В.А. Год издания: 2011. Место издания: Самара. Количество страниц: 184. (ЭБС «IPRbooks»)

10.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем:

- ЭСС «Консультант плюс»
- ПО «Windows 7»
- ЭСС «СЭД-Дело»
- ПО «Microsoft Office 2007»
- ЭБС «МАРК-SQL»
- ЭБС «IPRbooks»

10.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:

№ п/п	Наименование Интернет-ресурса	Адрес для работы
1.	Журнал «Управление персоналом»	http://www.top-personal.ru
2.	Технологии корпоративного управления	http://www.iteam.ru
3.	Электронная библиотека	http://www.bibliotekar.ru/
4.	Сайт сообщества HR-менеджеров	http://www.hr-portal.ru/
5.	HR-management	http://hrm.ru/
6.	HR-портал	. http://www.hr-portal.ru/
7.	Кадровый портал Национального союза кадровиков	http://www.kadrovik.ru/
8.	Секрет фирмы	http://www.kommersant.ru/sf/
9.	Административно-управленческий портал	http://www.aup.ru/
10.	«Кадры предприятия» - журнал	http://www.dis.ru/kp/

11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА:

Лекционная аудитория (оборудованная видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном).

Аудитория для проведения семинарских и практических занятий (оборудованная учебной мебелью).

Библиотека (имеющая рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет).

Компьютерный класс.

12. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (образовательные технологии)

Успешное усвоение курса предполагает активное, творческое участие студента на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

Работа с конспектом лекций. Необходимо просматривать конспект сразу после занятий. Материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания, следует пометить. Для поиска ответов на затруднительные вопросы, следует использовать предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо обратиться за помощью к преподавателю. Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Практические занятия играют важную роль в выработке навыков применения полученных знаний для решения практических задач. Практические занятия проводятся в форме семинаров, выполнения практических заданий, деловых игр. При подготовке к занятиям следует использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия, подготовить доклады и сообщения, разобрать практические задания.

Самостоятельная и внеаудиторная работа обучающихся при освоении учебного материала. Самостоятельная работа может выполняться обучающимся в читальном зале библиотеки, в учебных аудиториях, компьютерных классах, а также в домашних условиях. В самостоятельную работу студентов входит изучение основной литературы, подготовка к практическим занятиям, знакомство с дополнительной литературой по изучаемым проблемам.

Текущий контроль успеваемости студента предполагает оценку посещаемости лекционных занятий, выполнения практических заданий и результатов тестирования. Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме диф. зачета.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО по направлению подготовки «Управление персоналом».

Руководитель основной образовательной программы

Доцент каф. УС, д.т.н.
(занимаемая должность, ученая степень и звание)

Е.И. Ю. Калинин
(подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа одобрена учебно-методической комиссией Института экономики, менеджмента и информационных технологий

«1» сентября 2015 г., протокол № 1

Председатель д.т.н., проф.
учёная степень и звание

В.В. В.
подпись

И.И. Курочкин
инициалы, фамилия

Эксперт

Генеральный директор
ОАО Завод ЖБИ 2



А.Т. Полянских