

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный  
технический университет»

Кафедра управления

## **ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к проведению практических занятий  
и выполнению курсовой и самостоятельной работы  
по дисциплине «Экономика управления персоналом»  
для обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»  
(специализация №1 «Экономико-правовое обеспечение экономической  
безопасности») очной формы обучения



Воронеж 2022

УДК 657 (075.8)  
ББК 65.052.9(2)2я7

**Составители:**

канд. техн. наук, доц. Н.Ю. Калинина  
канд. экон. наук, доц. И.В. Логунова

Методические указания к проведению практических занятий и выполнению курсовой и самостоятельной работы по дисциплине «Экономика управления персоналом» для обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специализация №1 «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности») очной формы обучения / ФГБОУ ВО «ВГТУ»; сост. Н.Ю. Калинина, И. В. Логунова. Воронеж, 2022. 44 с.

Методические указания включают задачи и задания, предназначенные для выполнения на практических занятиях, в рамках курсовой и самостоятельной работы.

Предназначены для изучения дисциплины «Экономика управления персоналом» для обучающихся 1 курса.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ ПЗ КР СР ЭУП ЭПОЭБ 2022. pdf.

Табл.4.

УДК 657 (075.8)  
ББК 65.052.9(2)2я7

**Рецензент** - А. В. Красникова, канд. экон. наук, доц.  
кафедры экономической безопасности ВГТУ

*Издается по решению учебно-методического совета  
Воронежского государственного технического университета*

## ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения дисциплины «Экономика управления персоналом» - приобретение комплекса теоретических знаний и практических умений и навыков в области экономики управления персоналом для повышения эффективности использования персонала и обеспечения экономической безопасности организации.

Задачами дисциплины «Экономика управления персоналом» являются:

- изучение теоретических и методических основ экономики управления персоналом;
- формирование практических навыков использования современных методов управления персоналом в целях обеспечения экономической безопасности организации;
- ознакомление с основными элементами системы управления персоналом;
- изучение экономических нормативов и приобретение навыков проведения анализа трудовых показателей, в т.ч. человеческого капитала и трудового потенциала;
- формирование навыков управления кадровыми рисками в системе экономической безопасности организации;
- развитие умений по оценке эффективности управления персоналом.

Методические указания включают рекомендации к проведению практических занятий, выполнению курсовой и самостоятельной работы, а также перечень рекомендуемой литературы и вопросы для подготовки к экзамену и тесты для самопроверки.

# 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

## *Практическое занятие № 1*

### **Анализ трудовых ресурсов. Определение статуса занятости**

**Цель** - приобретение навыков расчета показателей, характеризующих трудовые ресурсы, уровень занятости и безработицы, а также определения статуса занятости лиц.

#### **Задачи**

**Задача 1.** Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года ( $P_{тр. н}$ ) - 70 млн. чел; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года  $N_j$  - 0,2 млн. чел; численность молодежи, достигшей в этом году трудоспособного возраста,  $P_v$  - 2,0 млн. чел; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году  $P_p$  - 1,6 млн. чел.

**Задача 2.** Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. чел., в том числе неработающие инвалиды 1 и 2 групп ( $P_{инв}$ ) - 1,2 млн. чел.: работающие подростки ( $P_{мол}$ ) - 0,1 млн. чел.; работающие пенсионеры ( $P_{пенс.}$ ) - 4,5 млн. чел. Определить численность трудовых ресурсов.

**Задача 3.** В городе численность населения составляет 120 тыс. человек, коэффициент прироста населения в базисном периоде - 100 промилле, доля трудовых ресурсов - 50%. определить перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии неизменности доли трудовых ресурсов в населении города.

**Задача 4.** Определить перспективную численность трудовых ресурсов по региону при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным. Численность населения на начало планируемого года - 10 млн. чел., трудовых ресурсов - 6 млн. чел.

**Задача 5.** Определить численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн. чел., вступило в трудоспособный возраст - 30 тыс., умерло в трудоспособном возрасте - 5 тыс., выбыло из трудоспособного возраста - 35 тыс., прибыло из других регионов - 350 тыс., убыло в другие регионы - 100 тыс.

**Задача 6.** Определите статус лиц, перечисленных ниже:

- а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
- б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;
- в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать;

г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски;

д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;

е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;

ж) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей;

з) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря, с точки зрения их отношения к занятости, если они классифицируются как:

экономически активное население в составе трудовых ресурсов ( $\mathcal{E}_a$ );

безработные (Б);

экономически неактивное население ( $\mathcal{E}_n$ );

не включаемые в состав трудовых ресурсов (Н).

**Задача 7.** Неработающий человек, который надеется вскоре снова получить работу:

а) относится к разряду занятых;

б) относится к безработным;

в) не учитывается в составе экономически активного населения;

г) рассматривается как не полностью занятый;

д) рассматривается как потерявший надежду найти работу.

**Задача 8.** В 2021 г. трудовые ресурсы страны составляли 86 млн. человек, в том числе в трудоспособном возрасте — 81,3 млн. человек, работающие лица старших возрастов и подростков — 4,7 млн. человек. Из них занятые в народном хозяйстве (без занятых в личном подсобном хозяйстве) составили 69,5 млн. человек; учащиеся — 5,6 млн. человек; военнослужащие - 2,4 млн. человек; незанятые трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте — 8,5 млн. человек; в том числе вынуждено незанятые (ищущие работу) — 3,3 млн. человек.

Определите уровень занятости трудовых ресурсов в народном хозяйстве, а также занятость населения различными видами общественно полезной деятельности и проанализируйте эффективность распределения трудовых ресурсов по видам занятости.

### *Практическое занятие № 2*

#### **Информационное обеспечение дисциплины «Экономика управления персоналом»**

**Цель** – приобретение навыков поиска информации по проблемам управления человеческими ресурсами и формирование представлений о содержании, особенностях и основных направлениях экономики управления персоналом.

**Задание:**

1) индивидуальная работа

Пользуясь различными поисковыми системами (например, Google, Yandex, Поиск@mail.ru и другими) необходимо найти 10 сайтов, материалы которых раскрывают особенности кадровой безопасности и HR-менеджмента, основные понятия темы. Следует исследовать сайты компаний или специфические информационные ресурсы по управлению персоналом, а не сайты, содержащие реферативные работы и курсовые. В отчете по практическому занятию следует не только привести перечень сайтов, но также дать их краткое описание. В отчете должны быть отражены подходы к определению HR-менеджмента, основные отличия данного направления в современных условиях, проблемы, связанные с экономикой управления персоналом.

В процессе выполнения задания следует руководствоваться табл.1.1, которая поможет структурировать материал и систематизировать знания в области экономики управления персоналом.

Таблица 1.1

Наименование информационного ресурса и краткая характеристика	Основные положения экономики управления персоналом

2) работа в группе: каждый обучающийся готовит презентацию по результатам индивидуальной работы с целью формирования общего списка источников, которые помогут в изучении дисциплины «Экономика управления персоналом».

3) для защиты отчета обучающийся должен оформить задания в рабочей тетради или отдельным файлом, который должен содержать:

- название и цель работы;
- результаты индивидуальной работы;
- результаты группового обсуждения;
- выводы;
- обучающийся должен владеть основными терминами и понятиями из области экономики управления персоналом:

1. что представляет собой экономика управления персоналом?
2. что представляют собой кадровые риски и кадровые угрозы?
3. какие виды кадровых рисков и угроз можно выделить на этапах процесса управления персоналом?

### **Практическое занятие № 3** **Оценка рынка труда и поиск работы**

**Цель** – приобретение навыков анализа рынка труда и навыков по поиску, выбору и обоснованию места работы.

**Задание:** с помощью сети Интернет или, используя специальные газеты, изучить рынок труда (какие специалисты требуются, оплата труда, условия работы, возможность обучения), найти 5 вариантов работы и обосновать выбор одного из них; оформить процесс и результаты работы в тетради.

Отчет о выполнении работы должен содержать:

- название практического занятия;
- цель, задание;
- характеристику 5 вариантов мест будущей работы (необходимо заполнить таблицу, которая будет содержать критерии оценки вакантных должностей (какие требования предъявляются, оплата, условия работы, карьера) и их характеристику);
- обоснование выбора одного из вариантов; вывод.

### ***Практическое занятие № 4*** **Формирование имиджа работодателя**

**Цель** – приобретение знаний и навыков в области формирования и оценки имиджа работодателя; формирование умений презентации результатов работы.

#### **Теоретические положения**

За последние десять лет картина рынка труда претерпела значительные изменения. Если еще в 2001 году право выбора почти всегда было за работодателем, то в 2008 году каждый интересный кандидат имеет на руках от трех до восьми финальных предложений (это официальная статистика). В подобных условиях для компаний, которые стремятся занимать сколь-нибудь серьезное положение на рынке труда, становится крайне важным их имидж как работодателя.

Индикатором важности имиджа компаний-работодателей можно считать стремительное появление в HR-менеджменте понятия «HR-бренд» и связанного с ним процесса HR-брендинга.

Основные факторы, по которым оценивается имидж компании как работодателя: гигиенические факторы (расположение и оснащение рабочего места, состояние мест общего пользования, кондиционирование воздуха, оформление/стиль офиса); размер и форма оплаты труда (белая/серая заработная плата, прозрачность системы, реальность целей); система льгот, социальных гарантий, нематериального поощрения; корпоративная культура компании, возможность принадлежности к группе; репутация компании среди клиентов и партнеров; продукт компании, его социальная значимость; возможность роста и самореализации внутри компании; возможность обучения, узнавания чего-то нового; эмоциональная окраска информации о компании на рынке.

Чем выше уровень кандидата, тем больше он будет обращать на факторы более высокого уровня – возможность самореализации и познания станет самым значимым фактором. Однако – при прочих удовлетворенных потребно-

стях. Как развивается в России HR-брендинг? Какие инструменты используются для создания образа привлекательного работодателя?

Очень важной и емкой частью работы департамента управления персоналом является создание и развитие корпоративной культуры компании. Здесь как в песне – «Наша служба и опасна, и трудна, и на первый взгляд как будто не видна...». Крайне сложно оценить влияние корпоративной культуры на результаты деятельности компании, на рост ее капитализации. Поэтому до сих пор не слишком большое количество компаний целенаправленно работают над этой частью HR-бренда работодателя. А ведь и небольшими усилиями можно достичь многого. И здесь управление персоналом позаимствовало много методов у PR – как внешнего, так и внутреннего.

Небезызвестно, что любая компания является во многом трансляцией личности своего руководителя. Другой известный факт – что корпоративную культуру «делают» все люди, работающие в компании. Обе точки зрения жизнеспособны, и потому существует два метода построения корпоративной культуры компании: сверху вниз и, как несложно догадаться, снизу вверх. Легкого рецепта «как узнать, что думает рынок труда о нашей компании», не существует, к сожалению. Есть закрытые «черные списки» работодателей, но доверять им рискованно. Всегда нужно задавать себе вопрос: а кто составлял этот список? Кто принял решение о том, что тот или иной работодатель является недобросовестным, и по каким критериям? Был ли тот человек объективен? Однако игнорировать такой источник информации, как Интернет, нельзя. Ряд форумов, посвященных обмену информацией о работодателях, есть на сайте [www.rabota.ru](http://www.rabota.ru)

Единственный качественный «рецепт» - это постоянный сбор и анализ информации:

- количество и качество кандидатов, претендующих на вакантные позиции в компании (показатель нужно рассматривать обязательно в динамике, а в идеале его нужно сравнивать с аналогичными показателями компаний-конкурентов);

- количество отказов кандидатов от выхода на работу в вашу компанию;
- причины выше названных отказов – это крайне важно. Мы рекомендуем вести учет этих причин и анализировать их с некоторой периодичностью;
- процент текучести персонала;
- соотношение довольных и недовольных сотрудников, уходящих из компании.

Образ привлекательного работодателя можно сравнить с цепью, при выпадении одного звена которой она ломается. Поэтому нужно уделять равное внимание крепости всех звеньев этой цепи.

#### **Задание:**

1) с использованием ресурсов сети Интернет проанализировать имидж конкретного предприятия (организации) в качестве работодателя, при этом необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

- миссия и цели организации;
- социальная ответственность;
- политика в области человеческих ресурсов;
- отношение к персоналу;
- условия приема на работу,
- вакансии на текущий момент;
- условия труда,
- уровень заработной платы;
- льгот,
- возможность стажировки и обучения;
- возможность отправить резюме;
- особенности отбора (анкета, собеседование)
- система наставничества.

2) предприятиями для анализа могут быть ПАО «Газпром», ГК «ЭФКО», Сбербанк РФ, PWC, P&G, Ernst&Young и др.

3) обучающиеся могут работать самостоятельно или в рабочих группах по 2-3 человека;

- 4) результаты поиска оформить в тетради;
- 5) обсудить полученные результаты в аудитории;
- 6) сдать отчет на проверку преподавателю.

### ***Практическое занятие № 5***

#### **Проблемный семинар «Практика формирования кадровой стратегии и кадровой политики организации»**

Для подготовки к практическому занятию необходимо проработать следующие теоретические вопросы:

- понятие стратегии организации;
- понятие стратегии управления персоналом, кадровой стратегии, стратегии управления человеческими ресурсами;
- зависимость стратегии управления персоналом от общей стратегии предприятия;
- подходы к разработке стратегии управления человеческими ресурсами;
- виды кадровой стратегии;
- факторы влияющие на формирование стратегии управления человеческими ресурсами.

**Цель** – приобретение знаний и навыков поиска, анализа и представления информации о работе конкретных предприятий в части разработки и реализации кадровой стратегии и политики, а также обеспечения кадровой безопасности.

**Задание:**

1. используя ресурсы сети Интернет, информацию периодических изданий, личный опыт и связи, студенты составляют характеристику кадровой стратегии и политики на примере конкретной организации.

2. сообщение может быть оформлено отдельным файлом (Word, Power Point) или в виде конспекта в рабочей тетради; ссылка на используемый источник обязательна; необходимо также представить краткую характеристику выбранной организации.

3. в отчете обязательно должны быть выделены аспекты кадровой стратегии и кадровой политики, обеспечивающие кадровую безопасность предприятия.

*Процедура занятия:*

1. проведение входного контроля
2. заслушивание докладов студентов
3. обсуждение проблемных вопросов
4. подведение итогов.

### ***Практическое занятие № 6***

#### **Проблемы оценки, мотивации и развития персонала в организации**

**Цель** - приобретение навыков и умений анализа конкретных ситуаций, выявления и решения проблем управления персоналом.

**Задание:** рассмотреть и проанализировать ситуацию, выявить проблемы управления персоналом, предложить варианты решения проблем.

#### **Ситуация «Нокаут»**

...все испортил раздавшийся совсем некстати телефонный звонок секретаря генерального: босс вызывает HR – директора к себе.

Едва ступив на порог кабинета начальника, HR почувствовал неладное. Генеральный был не один – в кресле перед его столом сидел, поглаживая бороду, незнакомый мужчина средних лет. HR внутренне поморщился: «Как пить дать, еще один кандидат Очень Хороших Знакомых...».

Знакомьтесь, это наш директор по персоналу, - начал представление генеральный, - а это Илья Савич Берендей, консультант по управлению, известный коуч, и, кстати, мой профессор по программе MBA.

Босс кивнул в рамку с недавно полученным дипломом и продолжил:

- Выходит к нам на работу в должности заместителя генерального директора по организационному и кадровому развитию.

Вопрос: «А кто тогда я?» - опытный HR озвучивать не стал, но выразил в недвусмысленном взгляде на босса.

- Ну, его задача помочь тебе решить вопросы, в которых он лучше разбирается. Короче, будете работать в одной команде...

Мыши и крысы – домашние паразиты, очень похожие друг на друга. Но под одной крышей они никогда не живут. И уж тем более в одной ко-

манде не работают. Закон природы. Директор по персоналу был человек опытный и иллюзий не питал: появление консультанта по управлению никогда ничего хорошего кадровику не сулит. Временного «специалиста – консалтера», как правило, можно пережить. Он как внутренний голос подсказывает, подсказывает, но рано или поздно пропадает. А вот консультант в штате, фактически дублирующий функции HR – директора!. Это уже бой до полной победы, до нокаута, а вернее, до увольнения.

Борода, как, естественно, сразу окрестили в офисе нового зама, приступил к работе уже с ближайшего понедельника. Начал он по вес правилам – с «кадрового аудита». Правда, достаточно странно: запросил в службе персонала все имеющиеся пыльные папки (с личными делами, инструкциями, приказами и т.д.). Директор по персоналу счел, что становиться на дыбы и чинить препятствия будет для него слишком мелко (хотя мог бы), поэтому папки предоставил. Недели две Борода занимался «детальным изучением документов», к директору по персоналу с вопросами не обращался. При этом о чем-то периодически подолгу совещался с генеральным. HR-директора на эти совещания не звали. На третьей неделе Борода «пошел в народ». «В принципе, шаг верный, - как профессионал отметил про себя HR, - поговорить с персоналом в рамках кадрового аудита необходимо». Но вопросы, с которыми Борода полез к сотрудникам, вызывали у последних недоумение и даже смех. Судя по всему, он проводил психологическую оценку. Сотрудники периодически интересовались у директора по персоналу, «что за новый «человек» ходит у них в офисе» и какая теперь роль у самого кадровика. HR – директор отшучивался, давая понять, что ничего серьезного пока не происходит, но сам с каждым днем нервничал все больше и больше...

- Вот почитай, - сказал генеральный и положил перед HR – директором толстую папку под названием «План развития компании по результатам кадрового аудита».

Директор по персоналу взвесил на руке папку и взглянул на босса. По сияющему лицу и горящим глазам генерального было видно, что он очень доволен.

Уже с первых страниц «Плана развития» стало ясно: его писал теоретик. Чувствовалось, что автор прочел много «умных книжек». Красивые термины, хрестоматийные штампы... Директор по персоналу читал и улыбался: детский сад. Разумеется, как профессионал, он может и должен возразить. Хотя можно и не подставляться. Ну хочет босс потратить время на совершенно бессмысленное определение и прописывание «миссии» - пусть поиграет. А также пусть спровоцирует на ровном месте кучу конфликтов, проведя, по рекомендации нового зама, аттестацию «360 градусов» с выдачей результатов. Пусть подчиненные открыто оценят своих начальников. В принципе, все абсолютно бессмысленные, а временами и вредные пункты плана «большого специалиста» лично HR-директору ничем не грозили. Кроме одного. В предложенной консультантом новой оргструктуре служба персонала напрямую подчинялась «заместите-

лю гендиректора по организационному и кадровому развитию». При этом должности «директор по персоналу» там не было!

А вот это уже не шутка. И если генеральный принял сей план, то, значит, с ним согласен. Переубедить? Глупо. Новый «топ-менеджер» сейчас в фаворе. Генеральный от него без ума. Надо подождать. Возможно, по мере реализации плана босс охладет, персонал вззоет, да и самому генеральному эта игра надоест. «Вопрос только, когда – до моего увольнения или уже после?». – трезво размышлял HR. Все говорило за то, что «после». Чувствовалось, что коуч держал генерального очень крепко. Неудивительно, ведь по образованию управленческий консультант, бал врач-психотерапевт. Такой способен быть для пациента, т.е. клиента, другом, учителем на долгое и, главное, неопределенное время. HR решил жать – будь что будет...

### **Вопросы для подготовки отчета по ситуации**

1. Какие термины из области менеджмента и управления персоналом встречаются в предложенной для анализа ситуации? Укажите эти термины и охарактеризуйте их содержание.

2. Какие проблемы, конфликты можно выделить в предложенной для анализа ситуации?

3. Какая проблема, на Ваш взгляд, является основной для рассматриваемой ситуации? Попробуйте сформулировать проблему и предложить варианты ее решения.

4. Как Вы считаете, правильно ли поступил генеральный директор, воодушевившись новым «Планом развития»?

5. Если бы Вы были на месте HR-директора, что бы Вы предприняли в сложившейся ситуации? Как вы думаете, каким образом могла дальше развиваться ситуация?

6. Сравните предложенные Вами варианты с реальным решением проблемы. Какие выводы Вы можете сделать?

### ***Практическое занятие № 7***

#### **Деловая игра «Оценка и подбор кадров на должность начальника строительного участка»**

**Цель** - приобретение навыков анализа характеристик потенциальных кандидатов на вакантную должность и умение принимать обоснованные решения о выборе наиболее подходящего кандидата.

#### **Методические указания**

1. Ознакомление с исходными данными деловой игры.

2. Группа делится на 5 творческих команд, каждая из которых имеет свои цели и задачи: должны быть выделены четыре творческие команды по числу потенциальных кандидатов и одна команда, выступающая в роли директора организации.

3. Команды, являющиеся представителями потенциальных кандидатов, должны подробно ознакомиться с характеристикой кандидатов и выделить их положительные и отрицательные стороны. Акцент должен быть сделан, безусловно, на достоинствах того или иного кандидата, однако их недостатки также должны быть представлены, но по возможности с положительной стороны. Командам следует представить свою точку зрения и сделать обоснованный вывод о возможности получения должности начальника участка соответствующим кандидатом.

4. Команда, выступающая в роли руководителя организации, внимательно заслушивает всех потенциальных представителей, задает вопросы и принимает решение о выборе наиболее подходящей кандидатуры на должность начальника участка. Решение должно быть обосновано и содержать веские аргументы в пользу выбранного кандидата. Также команде-руководителю необходимо сделать вывод о недостатках кадровой работы в организации в целом и предложить мероприятия для их устранения.

5. Оформление отчета в рабочей тетради.

6. Подведение итогов.

### **Исходные данные и описание деловой игры**

В строительной организации через месяц должен выйти на пенсию начальник строительного участка А. А. Иванов. В последние два года участок работал неровно: производственный план то выполнялся. То не выполнялся, производственный процесс шел со сбоями, наблюдалась значительная текучесть кадров, низкие заработки рабочих. У директора организации об А. А. Иванове сложилось мнение: болеет за дело, сутки проводит на участке, пытается обеспечить выполнение плана всеми средствами. Однако не может организовать ритмичную работу, не видит возможности для повышения уровня организованности на участке, наведения порядка, дисциплины. А. А. Иванов после оформления пенсии хочет остаться работать в организации, но не в должности начальника участка, а например, в производственном отделе аппарата управления организацией (он когда-то занимал в нем должность старшего инженера). Директор организации поручил начальнику отдела кадров подыскать кандидатуру на должность начальника участка. В установленный срок начальник отдела кадров представил список кандидатов из четырех человек: 1) мастера этого строительного участка В. В. Петрова, который работает в этой должности пять лет; мастера соседнего строительного участка; 2) В. В. Сидорова; главного инженера малого строительного предприятия, 3) Г. Г. Семенова, который желает перейти в эту организацию; 4) начальника отдела главного технолога Д. Д. Егорову, которая изъявила желание перейти из аппарата управления непосредственно в производственную структуру предприятия.

Характеристику кандидатов необходимо получить у преподавателя.

## ***Практическое занятие № 8***

### **Использование метода тестирования для отбора и оценки персонала**

**Цель** – сформировать представление о тестировании как основном методе отбора и оценки человеческих ресурсов, приобрести навыки использования тестов для оценки личных качеств с учетом будущего направления деятельности.

#### **Задание на лабораторную работу**

1) используя источники информации из лабораторной работы № 1, найти и записать в рабочую тетрадь понятие и классификацию тестов, применяемых в процессе отбора и оценки персонала, указав при этом ссылки на источники;

2) опираясь на классификацию тестов, выбрать три теста, которые позволяют оценить различные характеристики и особенности личности, а также уровень профессиональной подготовки; с помощью ресурсов сети Интернет найти варианты вопросников по выбранным направлениям тестирования, пройти тесты и результаты представить в рабочей тетради;

3) оформить отчет в тетради, который должен содержать:

- название и цель лабораторной работы;
- понятие и классификацию тестов;
- вопросы выбранных тестов;
- ответы на вопросы и результаты тестирования;
- вывод о выполнении лабораторной работы, в котором необходимо отразить плюсы и минусы тестирования как метода отбора и оценки человеческих ресурсов, а также другие методы, которые можно использовать для данной работы.

## ***Практическое занятие № 9***

### **Кадровый аутсорсинг. Особенности работы кадровых агентств**

**Цель** – приобретение навыков анализа информации об особенностях работы кадровых агентств.

#### **Задание на лабораторную работу**

1) с помощью ресурсов сети Интернет найти информацию о работе 3 кадровых агентств и проанализировать особенности их работы;

2) разработать 10 критериев оценки работы кадровых агентств;

3) результаты анализа свести в таблицу;

4) представить себя в роли HR-директора и обосновать выбор одного из кадровых агентств для заключения договора

5) сделать выводы об особенностях, преимуществах и недостатках кадрового аутсорсинга в современных условиях;

6) оформить отчет в рабочей тетради и сдать на проверку преподавателю.

## Практическое занятие № 10

### Тематическая дискуссия. Методы отбора персонала в организации

**Цель** – приобретение знаний и навыков использования методов отбора человеческих ресурсов в конкретной ситуации.

Для подготовки к практическому занятию необходимо:

- проработать теоретические вопросы темы для входного контроля;  
- подготовить ответы на следующие вопросы (конспект в рабочей тетради или распечатка):

1. Что представляют собой опросники ММРП, 16 факторный личностный опросник Cattell, цветовой тест Люшера?
2. Как результаты этих тестов можно использовать при приеме на работу?

**Задание 1.** Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в издании «Работа для Вас».

*Объявления о приглашении на работу менеджеров*

1. *Управляющий директор:* ... умение общаться с высокой эффективностью...способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в сочетании с энергичностью и энтузиазмом.

2. *Помощник главного менеджера:* ... способность управлять различными отделами главного офиса. Важнейшие элементы работы – производственные отношения и обмен информацией внутри компании. Также при необходимости умение заменять главного менеджера.

3. *Менеджер по исследованиям и разработкам:* ... требуется взять под руководство успешно действующее отделение по исследованиям и разработкам и укрупнить его до большого отдела из примерно двадцати ученых, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливым руководителем с навыками предпринимателя.

4. *Менеджер по планированию производства:* ... требуется составление программ текущего производства и управление ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.

5. *Менеджер по маркетингу:* ... Вы будете планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимодействия с родственными зарубежными компаниями, планировать вывод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товара на рынок, оказывать помощь в разработке планов компании.

6. *Менеджер по маркетингу:* ... будет отвечать за все аспекты развития бизнеса от составления планов по маркетингу и рекламе до мотивации и контроля в отношении дистрибьюторов в данной области.

7. *Менеджер по дистрибьюторской деятельности:* ... Вы будете отвечать за общий контроль над складированием и дистрибьюторской деятельно-

стью в пределах России, а также руководить использованием ресурсов с целью обеспечения эффективной поставки продукции на склады и к пунктам розничной торговли.

8. *HR-менеджер*: ... будет отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особенное значение имеют ведение переговоров и способность быстро реагировать на изменения обстановки.

9. *Менеджер по контролю за производством*: ... широкая зона ответственности, включающая в себя составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок объема запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

**Вопросы:**

1. Можно ли всех приглашаемых на работу специалистов назвать менеджерами?

2. Определите положение каждого менеджера в управленческой иерархии.

3. Насколько, на Ваш взгляд, корректно составлен текст объявлений? Предложите свою редакцию.

**Задание 2. Ситуация «Собеседование»**

*Елизавета Михайловна*

Елизавета Михайловна Зайцева — опытный аудитор. Ей 42 года. Она окончила два университета. В 1986 г. Елизавета Михайловна получила диплом финансиста, а в 1998 г. — диплом юриста. Главное место в ее жизни занимает работа. Уже 5 лет она проработала в должности аудитора в аудиторской фирме «Альфа», в которую поступила вскоре после гибели ее мужа в автомобильной катастрофе.

Детей у нее не было, а с мужем были прекрасные отношения. Поэтому неожиданная потеря любимого человека стала для нее настоящей трагедией. Она осунулась, постарела. Жизнь утратила для нее смысл. Чтобы как-то отвлечься от мрачных мыслей она погрузилась в работу и преуспела на аудиторском поприще. С работой она успешно справлялась и была на хорошем счету у руководства фирмы.

Чтобы как-то заполнить свободное время, Елизавета Михайловна начала работу над кандидатской диссертацией и почти закончила ее.

Однако в последнее время ее здоровье резко ухудшилось. Она пережила инфаркт. Ездить на работу в фирму «Альфа» становилось тяжело. Дорога на общественном транспорте занимала почти два часа в один конец. А за руль автомобиля она не могла заставить себя сесть после гибели мужа.

Пришлось искать работу поближе к дому. На днях она узнала о том, что буквально в двух километрах от ее дома открывается новая аудиторская фирма «Бета», которая набирает сотрудников.

Елизавета Михайловна направила по факсу резюме в фирму «Бета» и получила приглашение на собеседование. В ночь перед собеседованием она плохо спала, продумывала различные варианты вопросов и возможные ответы на них.

Утром, одевшись в строгий черный костюм и безукоризненно чистую блузку, Елизавета Михайловна взяла с собой список собственных научных работ и направилась на собеседование. Она пешком дошла до фирмы «Бета» и точно в назначенный час постучала в дверь кабинета № 4, в котором должно было проходить собеседование. Каково же было ее удивление, когда вместо коллег аудиторов перед ней предстала развязная девица в пестром свитере и потрепанных джинсах с сигаретой в руках.

*Марина*

«Входите», — бойко проговорила Марина, молодой психолог, осуществляющий отбор персонала в аудиторскую фирму «Бета». Марине 23 года. Она никогда не отличалась усидчивостью. Дискотеки, вечеринки и КВН занимали ее в студенческие годы куда больше, чем занятия в университете. Марина еле-еле «на тройки» окончила частный университет и получила диплом психолога. Спасибо, бойфренд Борис помог устроиться в фирму «Бета» к своему дяде — директору.

Однако при всех своих недостатках Марина обладала одним достоинством — она умела произвести впечатление, «пустить пыль в глаза», Она очень любила использовать проектные тесты. «Нарисуйте дерево» или «Дополните рисунки», — многозначительно говорила она.

В ее распоряжении имелись также популярные психологические опросники ММРІ, 16 факторный личностный опросник Cattell, цветовой тест Люшера. Такие тесты хорошо известны специалистам, они валидны, надежны, информативны. Единственный их «недостаток» — они должны использоваться строго по назначению, т.е. в клинических условиях. В случае использования подобных тестов при отборе кандидатов или уже работающих сотрудников у кадровой службы может оказаться масса избыточной и ненужной для реального управления информации. Но все это мало интересовало Марину, главное — она выглядела «современным психологом».

*Побеседовали*

Елизавета Михайловна растерялась. Но Марина быстро овладела ситуацией. «Что здесь надо этой старой мымре», — подумала она, а вслух произнесла: «Покажите ваше резюме».

Быстро просмотрев резюме и не глядя больше на собеседницу, Марина задала первый вопрос:

— А почему это вы собираетесь уходить из такой известной фирмы?

.— Мне очень далеко ездить — был ответ.

— А вы что же, не знали, когда туда приходили, что вам так далеко ездить? — не унималась Марина.

На этот вопрос Елизавета Михайловна, готовившаяся к беседе по профессиональным вопросам, не нашла ответа.

— А зачем вам второе высшее образование? — задала вопрос «по существу» Марина.

— А вы — аудитор? — в свою очередь спросила Елизавета Михайловна.

— Нет, — ответила Марина.

— Вот поэтому вы мне и задаете этот вопрос. Аудиторы знают, зачем им нужно и юридическое образование. Позвольте мне поговорить с аудиторами вашей, компании, — попросила Елизавета Михайловна.

— Ну, нарисуйте сначала неизвестное животное, — не сдавалась Марина и протянула Елизавете Михайловне бумагу и карандаш.

Елизавета Михайловна рассеяно оглянулась и с изумлением увидела, что над «неизвестным животным» уже «пыхтят» двое немолодых мужчин в дальнем углу комнаты.

— А в мешках вам попрыгать не нужно? — спросила Елизавета Михайловна и вышла из комнаты.

### ***Вопросы для анализа ситуации***

1. Почему не получилось собеседование?
2. Как можно охарактеризовать героинь?
3. Какие ошибки допустила Марина?
4. К каким последствиям приведет такой отбор?

### ***Практическое занятие № 11***

#### **Тематическая дискуссия. Хедхантинг и аутстаффинг: проблемы, решения и перспективы**

Для подготовки к практическому занятию необходимо проработать следующие вопросы

1. составить алгоритм процесса работы “executive search”.
2. определить содержание, отличительные характеристики, преимущества и недостатки хедхантинга и рекрутмента (рекрутинга).
3. каким образом должно работать кадровое агентство, чтобы суметь подготовить кандидата к интервью в компании-клиенте?
4. охарактеризуйте образ современного топ-менеджера.
5. выделите функции, отличающие хедхантера от специалиста рекрутинговой фирмы.
6. оцените в целом текущее состояние и перспективы рынка услуг executive search в России.
7. понятие и характеристики аутстаффинга
8. цели и преимущества аутстаффинга.
9. особенности использования аутстаффинга в России.

Для ответов на вопросы необходимо воспользоваться предложенным материалом, специальной литературой и периодическими изданиями по управлению персоналом, а также ресурсами сети Интернет.

## Теоретические положения

Хедхантинг - профессиональный подбор управленческих кадров высшего звена. Данный вид услуг всегда будет оставаться эксклюзивным. Такова природа бизнеса “executive search” (англ. «поиск управленцев»), называемого также “headhunting” («англ. «охота за головами»).

Генеральные и финансовые директора, аналитики, брокеры, высококвалифицированные инженеры – все они составляют фактуру “executive search”. В организационном плане хедхантинг вырастает из рекрутмента: компании занимающиеся предоставлением кадровых услуг, по мере развития бизнеса выделяют специальные подразделения для поиска управленческих кадров. Чаще всего эти подразделения со временем отделяются и занимаются исключительно хедхантингом. В этой сфере практически не работает обычная практика газетных объявлений о вакансиях и приема на работу после ознакомления с резюме и краткого собеседования.

Как правило, корпоративные клиенты обращаются в агентства “executive search” за кандидатами на заполнение какой-то вакантной должности. Клиент, как правило, не составляет длинного описания желаемого кандидата. Но задача агентства – получить максимально подробное описание желаемого сотрудника. Все солидные агентства имеют базы данных о потенциальных кандидатах. Чаще всего эти люди не заявляют о себе сами, поскольку они уже трудоустроены. Лучший признак настоящего дорогостоящего профессионала – его востребованность. Вот почему для формирования базы данных фирма посещает конференции, выставки, напрямую общается с менеджерами, внимательно изучает деловую прессу, беседует со специалистами, трудоустроенными фирмой ранее.

После того как определен круг потенциальных кандидатов, агентство само приступает к первичному отбору. В его задачи входит не засыпать компанию-клиента лавиной резюме или приводить к нему на собеседование десятков претендентов, его цель - подобрать одного-двух кандидатов, освободив от необходимости выбора.

На каждого из кандидатов агентство собирает огромное количество рекомендаций, выходя на самых разных людей – бывших подчиненных и начальников, клиентов и конкурентов. Не затрагивается только нынешнее место работы кандидата. Отобрав таким образом лучших из лучших, хедхантеры организуют встречу с желаемыми кандидатами, предлагая им подумать о новом назначении. Таким образом, происходит двоякая презентация: прежде чем представить кандидатов клиенту. Охотник должен представить кандидату компанию и будущую позицию. Это требует отличного знания бизнеса, в котором работают клиент и кандидат. На этой стадии отсеиваются менеджеры, по какой-либо причине не меняющие место работы. Те же, кто согласен рассмотреть заманчивое предложение, проходят ряд интервью в агентстве, а затем - в нанимающей компании.

Каждый заказ представляет собой отдельный проект. Агентство должно увидеть кандидата, определить, насколько он адекватен и соответствует духу

компании, поскольку в каждой фирме – свой стиль и атмосфера. Иногда агентство советует кандидату, как ему нужно одеться, иначе его не примет фирма, каким бы талантливым он ни был. Одному из кандидатов на директорскую позицию устроили 12 интервью. Человек работал в Лондоне, в одном из инвестиционных банков первой пятерки. 12 раз он прилетал в Москву на собеседования за счет клиента. Сейчас он работает в инвестиционной компании в Москве.

Если по прошествии времени новый менеджер не справляется с работой или уходит из компании, большинство агентств осуществляет его замену бесплатно. Хедхантеры поддерживают контакты на протяжении всего испытательного срока, а часто и по его окончании.

Хороший специалист “executive search” понимает, что его задача не переманить специалиста на другую работу и получить свой бонус, а надежно устроить и человека, и компанию.

### ***Практическое занятие № 12***

#### **Просмотр и обсуждение учебного фильма «Адаптация нового сотрудника»**

**Цель** – приобретение навыков рассмотрения конкретных ситуаций, выявления и обсуждения проблем адаптации персонала и ошибок руководства, а также поиска наиболее оптимального варианта их решения.

*Для подготовки к практическому занятию необходимо:* проработать теоретический материал для написания входного контроля: адаптация, виды адаптации (активная, пассивная, психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая), управление адаптацией, профориентация, социализация; программа адаптации и ее основные элементы.

#### **Процедура проведения занятия**

1. входной контроль;
2. просмотр фильма;
3. обсуждение фильма:
  - с какими проблемами столкнулся главный герой;
  - как помогли главному герою линейный руководитель и HR-менеджер;
  - какие ошибки допустили герои фильма;
  - какие проблемы в области управления человеческими ресурсами существуют в организации;
  - какой подход (концепцию) к персоналу используется в организации;
  - какие потенциальные конфликты прослеживаются; каким образом их можно избежать;
  - какие проблемы управления организацией в целом можно выделить по результатам просмотра фильма;
4. подведение итогов занятия.

## **Практическое занятие № 13**

### **Оценка персонала по методике «360 градусов»**

**Цель работы:** формирование навыков оценки персонала организации с использованием методики «360 градусов».

#### **Теоретические положения**

Метод «360 градусов» называется так именно потому, что позволяет оценить сотрудника со всех сторон, «по кругу». В идеале список оценивающих выглядит так:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям;
- непосредственный начальник;
- коллеги или другие руководители;
- подчиненные (если есть);
- в некоторых случаях — клиенты, которые общаются с оцениваемым.

Количество вопросов и время заполнения анкет — существенные факторы успешности применения метода. Если вопросов слишком много (более 50) или они сложны для восприятия, возникает риск появления формального отношения к процедуре, люди устанут отвечать, что приведет к снижению достоверности результатов.

Остановимся подробнее на составлении опросника.

**Вопросы-утверждения.** Большое значение имеет правильная формулировка вопросов-утверждений (анкета может состоять и из закрытых вопросов, хотя именно утверждения довольно часто представляют собой более универсальную и удобную форму). Они должны охватывать основные компетенции, которые планируется оценить. Чем нужнее для компании качество, тем больше вопросов о нем следует включить в анкету. Очень важно, чтобы они были понятны и в них не употреблялись сложные или неоднозначные термины. Пример неудачного вопроса-утверждения: «Толерантен к особенностям других людей», — не все отвечающие могут знать этот термин. Другой пример: «В конфликте склонен к компромиссным решениям». Ответ зависит от того, как человек понимает стратегию компромисса. Возможно, он воспринимает ее на бытовом уровне как стремление идти навстречу другим или считает ее не самой удачной, потому что предпочитает сотрудничество (особенно, если он успешно прошел тренинг управления конфликтами). В результате, оценка будет не вполне достоверной. При составлении вопросов-утверждений в большинстве случаев не следует использовать формулировки, предполагающие крайности в ответах («проявляется всегда», «не проявляется никогда»), поскольку тогда они не смогут быть одновременно честными, объективными и однозначными.

**Шкала оценки.** Однозначно стоит избегать 5-балльной шкалы, т. к. это приводит к проявлению школьно-студенческих стереотипов: 3 — это плохо, а 5 — хорошо. Невозможно за короткое время искренне поверить, что 3 — норма

(не идеально, но соответствует требованиям), а 5 — отлично (эта оценка встречается крайне редко). Поэтому рекомендуется вообще отойти от баллов к описательным характеристикам. Кроме того, стоит использовать шкалу, в которой не более 6 баллов, т. к. при их большем количестве отвечающий может запутаться. Вместе со шкалой оценок должна быть и графа «Не имею информации», т. к. не у всех сотрудников есть возможность видеть проявление у коллеги абсолютно всех компетенций. Соответственно, при определении среднего балла количество реально принимаемых в расчет оценок уменьшается. Шкала, включающая крайние варианты («всегда» и «никогда»), позволяет увеличить валидность (достоверность) ответов.

#### Обеспечение достоверности ответов.

Шкала искренности. В анкету рекомендуется включить несколько вопросов-утверждений, не предполагающих «крайних» формулировок ответов. Они помогают выяснить искренность участников исследования. Например, невозможно дать однозначные полярные оценки в случае с такими утверждениями:

- «Не допускает ошибок даже в мелких деталях»;
- «Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда избегает личных симпатий и антипатий»;
- «Однозначно позитивно воспринимает любые решения руководства и т. п.».

Если на эти вопросы-утверждения оценивающий дает «крайний» ответ, это говорит или о его неискренности (как правило, о завышении оценок из лучших побуждений, например из симпатии к коллеге), или о формальном подходе к анкетированию. Когда такой ответ встречается 1–2 раза, стоит снизить расчетный балл на 1 единицу, если же таких вариантов много, то надо исключить данную анкету из общего анализа, т. к. достоверность результатов оказывается под вопросом.

Решения на основе результатов опроса. Стоит учитывать, что оценка по методу «360 градусов» в любом случае субъективна, поэтому не следует рассматривать ее как инструмент принятия административных решений — поощрений, наказаний, продвижений и пр. Кроме того, если сотрудники узнают о таких последствиях оценки, то ответы будут либо завышенными из-за нежелания «подставлять» коллег, либо заниженными с тем, чтобы свести счеты. В большинстве иностранных компаний, откуда и пришла данная практика, опросник «360 градусов» служит инструментом саморазвития работника или (реже) предметом совместного с его руководителем анализа.

По итогам оценки необходимо выявить зоны: А — завышенной самооценки по сравнению с оценкой окружающих; Б — заниженной самооценки по сравнению с оценкой окружающих; В — высокой и низкой оценки; Г — различий в оценке одних и тех же компетенций у оценивающих разных уровней.

В случаях А и Б следует выяснить у коллег и руководителей причину расхождений. Вероятный вывод — человек не может увидеть себя со стороны. Ему определенно стоит чаще инициировать получение обратной связи от окру-

жающих, сравнивать поведение — свое и тех людей, которые рассматриваются как эталон, т. е. обладают значимыми для данной компании компетенциями. Ситуация В дает наиболее полное представление о сильных и слабых сторонах работника. Большой плюс в данном случае — то, что человек может увидеть себя со стороны, понять, как на него реагируют окружающие. Раздел Г очень важен для анализа как самим оцениваемым, так и его руководителем. Стоит четко определить причину расхождений и скорректировать свое поведение в ходе общения на тех уровнях, к которым относятся сотрудники, давшие низкие оценки. Руководителю, если его мнение существенно отличается от оценок, выставленных равными по должности или подчиненными, нужно внимательнее относиться к поведению сотрудника: сосредоточиться на достоинствах (если оценка начальника была ниже, чем у остальных) или научиться выявлять социально желательное поведение (если оценка выше).

**Задание:** используя ресурсы сети Интернет, найдите тест "Методика оценки персонала 360 градусов", ответьте на вопросы теста, передайте тест 2-3 студентам вашей группы с целью проведения оценки, сделайте выводы.

### ***Практическое занятие № 14***

#### **Тематическая дискуссия. Проблемы управления кадровыми рисками и угрозами: теория и практика**

**Цель** – приобретение знаний в области обеспечения кадровой безопасности и навыков поиска, выбора, анализа, обработки и презентации информации в аудитории.

#### **Задание:**

1) выбрать одно актуальное направление кадровой безопасности с учетом этапа управления человеческими ресурсами: набор, отбор, мотивация, деловая оценка, адаптация, обучение, карьера, организация работы HR-менеджера, стратегия управления человеческими ресурсами, формирование организационной приверженности и др.

2) подготовить презентацию с использованием Power Point, при этом презентация должна содержать теоретическое обоснование выбранного направления (определения и классификацию, методы, проблемы, направления их решения, примеры конкретных предприятий);

Обучающиеся могут работать индивидуально или могут быть организованы рабочие группы по 2-3 человека.

3) презентация и обсуждение проблем в аудитории;

4) оформить отчет и сдать на проверку преподавателю.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

### 2.1 Общие положения и структура курсовой работы

Объем курсовой работы должен быть не менее 30 страниц печатных листов формата А4 в соответствии с требованиями оформления.

При выполнении курсовой работы студент должен придерживаться следующей структуры:

1. титульный лист,
2. лист задания на курсовую работу,
3. план-график выполнения курсовой работы
4. содержание,
5. введение (1-2 стр.),
6. теоретический раздел (10-12 стр.),
7. аналитический раздел (10-12 стр.),
8. предложения/рекомендации (8-10 стр.),
9. заключение (1-2 стр.);
10. список литературы (не менее 20 источников),
11. приложения (при необходимости)

**Указанные разделы являются обязательными.** Введение и заключение не нумеруются как разделы.

В содержании указываются все заголовки курсовой работы с номерами страниц, с которых они начинаются. Заголовки содержания должны точно повторять заголовки в тексте контрольной работы. Содержание, как правило, оформляется в невидимой таблице.

Введение курсовой работы должно включать обоснование актуальности темы в условиях цифровой трансформации экономики. Во введении необходимо указать цели и задачи курсовой работы, определить предмет и объект исследования, представить содержание по главам.

Основные разделы – теоретический, аналитический и разработка предложений независимо от темы курсовой работы должны включать 3 параграфа, раскрывающие название главы. Выводы после каждого параграфа и каждой главы обязательны.

*В теоретической главе курсовой работы студент должен рассмотреть основные понятия, отразить сущность и содержание рассматриваемой проблемы, представить 2-3 подхода к классификации основных понятий, отразить используемые методы и/или подходы к решению рассматриваемых проблем. Обязательным для теоретической главы работы является приведение и анализ точек зрения разных специалистов относительно используемых терминов, классификаций, концепций, методов и принципов в рамках конкретной темы. Обязательным является наличие графического материала (таблиц и рисунков), который подтверждает основное содержание темы. Теоретический раздел выполняется в*

формате критического обзора точек зрения и взглядов разных специалистов (теоретиков и практиков) по выбранному направлению.

*Аналитическая глава* включает краткую характеристику предприятия, анализ состояния предмета исследования с учетом специфики рассматриваемого предприятия, анализируются конкретные проблемы предприятия, выявляются недостатки, слабые стороны, узкие места.

Краткая характеристика предприятия является обязательным первым параграфом второй главы и включает название, небольшой исторический экскурс (2-5 предложений или оформляется как приложение), характеристику миссии, видения, целей и задач, стратегии предприятия, обзор выпускаемой продукции, положение на рынке, основных потребителей и конкурентов, ключевые факторы внешней среды, характеристику организационной структуры, динамику основных финансово-экономических показателей с расчетами темпов роста и прироста показателей, текущие проблемы и перспективы развития.

В процессе проведения анализа используются фактические данные предприятия за последние 2-3 года. Основную информацию по предприятиям рекомендуется использовать из Центра раскрытия корпоративной информации - <http://www.e-disclosure.ru/>.

При составлении аналитического отчета могут быть использованы соответствующие методы исследования систем управления. Аналитическая глава должна заканчиваться выводами и определением направлений решения выявленных проблем.

Третья глава курсовой работы (рекомендации/предложения) независимо от темы должна включать общие (основные) направления рекомендаций - параграф 3.1, а также разработку двух конкретных предложений – параграфы 3.2 и 3.3. Рекомендации должны быть ориентированы на решение проблем и устранение недостатков, выявленных во второй главе работы. Кроме того, могут быть и предложения, связанные с активизацией уже принятых направлений развития и поддержку принятой стратегии развития предприятия.

Предложения и рекомендации третьей главы должны иметь проектный характер и быть связаны с обоснованием организационных и экономических решений выявленных проблем. Примерами проектных решений могут быть: совершенствование организационной структуры предприятия и/или его отдельных функциональных областей и/или бизнес-процессов управления персоналом, разработка программы развития персонала, методика оценки лояльности персонала предприятия, обоснование программы мотивации, обоснование направлений стратегического развития, разработка дерева целей управления и развития персонала с учетом принятой стратегии и др.

Предложения и рекомендации курсовой работы должны быть актуальными для анализируемого предприятия и отражать современный этап развития экономики – цифровую трансформацию. Кроме того, рекомендуется использовать математические методы для решения выявленных управленческих проблем, а также современные пакеты прикладных программ.

В заключении необходимо отразить основные выводы и результаты курсовой работы по основным главам (разделам).

Список литературы должен включать *не менее 20 источников*, в т.ч. книги, монографии, учебники, учебные пособия, первоисточники, статьи периодических изданий. При подготовке списке литературы необходимо ориентироваться на предлагаемый перечень возможных источников – 5 раздел методических указаний, а также ресурсы сети интернет по вопросам экономики управления персоналом.

В список литературы должны войти только те источники, которые были реально использованы. В случае общего описания проблемы и/или копирования уже готовой работы студент обязан выбрать другую тему и начать выполнение курсовой работы сначала.

## **2.2 Требования к оформлению курсовой работы**

Курсовая работа должна соответствовать требованиям, указанным в положении, размещенном на официальном сайте ВГТУ <https://cchgeu.ru/upload/iblock/e22/polozhenie-o-kursovykh-proektakh-i-rabotakh-po-programmam-vysshego-obrazovaniya--programmam-bakalavriata-spetsialiteta-magistratury.pdf>

## **2.3 Примерная тематика курсовой работы**

1. Управление персоналом в условиях цифровизации экономики
2. Разработка модели компетенций специалиста в области экономической безопасности
3. Организация кадровой работы в современных условиях
4. Разработка системы управления кадровыми рисками
5. Особенности управления кадровыми рисками и угрозами в системе экономической безопасности
6. Формирование системы мотивации персонала в современных условиях
7. Разработка системы оценки персонала организации
8. Кадровая стратегия как инструмент обеспечения экономической безопасности организации
9. Разработка кадровой политики для обеспечения экономической безопасности организации
10. Методы кадрового контроллинга для обеспечения экономической безопасности организации
11. Цифровые технологии контроля персонала в современных организациях
12. Разработка модели кадрового аудита организации
13. Цифровые технологии в управлении персоналом

14. Повышение эффективности системы управления персоналом организации
15. Направления развития управления персоналом в целях обеспечения экономической безопасности организации
16. Цифровой контроль персонала в системе экономической безопасности организации
17. Маркетинг персонала как элемент в системе кадровой безопасности организации
18. Кадровый аудит как инструмент обеспечения экономической безопасности организации
19. Формирование бренда работодателя для обеспечения экономической безопасности организации
20. Методы оценки персонала в системе кадровой безопасности организации
21. Разработка программы мотивации для обеспечения экономической безопасности организации
22. Разработка модели мотивационного аудита персонала организации
23. Современные и традиционные методы мотивации персонала в системе экономической безопасности организации
24. Повышение лояльности персонала для обеспечения экономической безопасности организации
25. Формирование организационной приверженности в системе кадровой безопасности организации
26. Цифровые технологии развития персонала в современных условиях
27. Коучинг как инструмент развития персонала организации
28. Компетентностный подход в управлении персоналом организации
29. Оценка эффективности управления персоналом организации
30. Оптимизация затрат в системе управления персоналом организации
31. Тренинги в системе обучения и развития персонала
32. Формирование кадрового резерва в организации для обеспечения экономической безопасности организации
33. Планирование и бюджетирование в управлении персоналом организации
34. Разработка системы адаптации персонала для обеспечения экономической безопасности организации
35. Планирование карьеры в системе кадровой безопасности организации
36. Система оценки показателей трудовой деятельности в системе кадровой безопасности организации
37. Анализ и оценка трудового (человеческого) потенциала организации
38. Совершенствование системы управления затратами на персонал
39. НПА в системе управления персоналом организации
40. Повышение производительности труда персонала в условиях цифровизации экономики

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

#### **3.1 Общие положения по выполнению самостоятельной работы**

Рабочей программой дисциплины «Экономика управления персоналом» предусмотрена самостоятельная работа студентов. Виды самостоятельной работы:

1. подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала;
2. подготовка к практическим занятиям
3. самоподготовка к итоговой проверке знаний;
4. выполнения домашних заданий.

**2.1. Подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала** является обязательным видом самостоятельной работы и предполагает предварительное ознакомление обучающегося с вопросами предстоящей лекции с целью наиболее эффективного усвоения материала. Особое внимание следует уделить вопросам, выносимым на самостоятельное изучение.

**2.2. Подготовка к практическим и лабораторным занятиям** заключается в выполнении определенных заданий к каждому практическому занятию. Выполнение заданий в качестве подготовки к практическим занятиям является обязательным и оценивается преподавателем как элемент общей успеваемости студента.

**2.3. Самоподготовка к итоговой проверке знаний** предполагает самостоятельную проработку материала, опираясь на содержание лекций и практических занятий, вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

На экзамен выносятся основные вопросы, изучаемые в течение семестра. Экзамен предполагает проведение итогового тестирования, решение задач и выполнение творческого задания, которое предполагает анализ конкретной ситуации, связанной с одной из проблем управления человеческими ресурсами.

**2.4. Выполнение домашних заданий** является обязательным элементом процесса обучения.

Домашние задания оформляются как индивидуальный отчет студента, на листах формата А4 в соответствии с требованиями нормоконтроля ВГТУ. Наличие титульного листа обязательно.

Методические указания по выполнению домашних заданий приведены в следующем разделе методических указаний.

### 3.2 Выполнение индивидуальных домашних заданий

Домашние задания сдаются на проверку преподавателю ранее установленного срока защиты. Идентичные работы оцениваются 0 баллов и не подлежат переработке.

#### *Методические указания по выполнению домашнего задания 1*

Домашнее задание № 1 предполагает:

1. разработку анкеты на замещение вакантной должности;
2. составление резюме.

#### Разработка анкеты

При составлении анкеты на замещение вакантной должности можно ориентироваться на 2 направления:

1) Вы выступаете в роли HR-менеджера конкретного предприятия (профиль предприятия студент выбирает самостоятельно) и Вам нужен специалист в какой-либо отдел (по выбору студента). Вам необходимо составить анкету на замещение вакантной должности (по выбору студента).

2) Вы анализируете уже готовую анкету на замещение конкретной вакантной должности конкретного предприятия на предмет того, насколько она соответствует предъявляемым к составлению анкет требованиям, и как с ее помощью можно принять решение о принятии на работу специалиста.

В любом случае при составлении или в процессе анализа анкеты студент должен ответить на следующие вопросы:

- каким образом анкета позволяет выявить необходимые качества претендента;
- каковы специфические требования к должности, как это отражено в анкете;
- вопросы какого свойства обычно используются при составлении анкеты на замещение вакантной должности; для выявления каких особенностей претендента;
- какие виды вопросов используются при составлении анкеты;
- каким образом те или иные вопросы отражают требования к будущей работе;
- если принимать решение о приеме претендента только по анкете, какие вопросы будут ключевыми;
- каким образом из анкеты выявить наиболее значимые характеристики должности и претендента, а также установить соответствие между ними;

- претендент с какими характеристиками (профессиональными знаниями и навыками и человеческими качествами) должен занимать должность;
- если анкета носит общий характер, в чем заключается ее смысл и какими вопросами ее необходимо дополнить для придания ей специфики должности и будущей работы;
- какие еще методы можно использовать при отборе претендента на вакантную должность; в чем сущность, особенности использования, преимущества и недостатки этих методов.

Задание считается выполненным, если приводится бланк анкеты и ее характеристика по указанным вопросам.

### Составление резюме

Резюме – информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений и пассивных форм. При составлении резюме обучающийся может выбрать 2 направления: 1) предположить, что уже получил диплом об окончании вуза; 2) предположить, что в настоящий момент ищет работу или стремится устроиться на работу в ближайшее время. Примерная форма резюме приведена в табл. 3.1

Таблица 3.1

### Форма резюме

Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	19xx – 19xx гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	19xx – 19xx гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

### Критерии оценки домашнего задания № 1

1. оформление (соответствие требованиям нормоконтроля);
2. знание студентом основ использования анкетирования при приеме на работу и наличие грамотно составленного резюме.
3. представление домашнего задания в срок, установленный преподавателем;
4. грамотное изложение материала в процессе защиты домашнего задания и ответы на вопросы преподавателя.

Примечание: в случае несоответствия работы одному из приведенных критериев итоговая оценка уменьшается на 1 балл.

### **Методические указания по выполнению домашнего задания 2**

Домашнее задание № 2 предполагает:

1. составление аннотации статьи по актуальной проблеме курса;
2. составление личного плана карьеры

#### Аннотация статьи

Аннотация – краткое, обобщенное описание (характеристика) текста статьи. Аннотация включает характеристику основной темы, проблемы, объекта, цели работы и ее результаты. В аннотации указывают, что нового несет в себе данный документ в сравнении с другими схожими по тематике и целевому назначению. Аннотация может включать сведения об авторе и достоинствах работы. Аннотация состоит из двух частей. В первой части формулируется основная тема статьи, а во второй – перечисляются основные положения, проблемы, пути их решения.

Для подготовки аннотации статьи необходимо изучить публикации, отражающие современные проблемы управления человеческими ресурсами, ориентируясь на содержание дисциплины. По одной из представленных тем дисциплины необходимо найти статью, рассматривающую современные проблемы выбранного направления управления человеческими ресурсами и/или пути их решения. Статья может содержать описание опыта работы конкретного предприятия, проблемы конкретного предприятия, кадровой службы и пути их решения.

Для изучения и подбора материала необходимо воспользоваться такими периодическими изданиями (журналами), как «Управление персоналом», «Карьера», «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Профиль», «Эксперт», «Консультант директора», «Деловые люди» и др., а также материалами, представленными на соответствующих сайтах в сети Интернет.

При написании аннотации необходимо придерживаться следующих общих рекомендаций:

- обоснование актуальности выбранной статьи;

- постановка проблемы, ее описание и краткая история (предпосылки) ее возникновения;
- характеристика предприятия, краткое представление;
- объект и предмет изучения;
- описание ситуации, представленной в статье в хронологии событий;
- направления и методы решения проблемы, представленные автором статьи;
- результаты, полученные на предприятии и описанные в статье;
- точка зрения автора аннотации на проблему и подходы к решению проблемы, спорные аспекты статьи.
- объем аннотации 4-5 с., к аннотации необходимо приложить копию статьи;
- необходимо указать источник статьи.
- необходимо использовать синтез методов научного исследования и творческого подхода.

При написании аннотации следует использовать следующую модель, представленную в табл. 3.2

Таблица 3.2

### Модель аннотации

Элементы структуры аннотации	Типовые клише
1. Вводная часть аннотации	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ В статье «...», помещенной в журнале «...» № за ... год, рассматриваются вопросы (пути, методы, проблемы, модели) ...;</li> <li>➤ Автор статьи – известный ученый..., генеральный директор..., консультант в области...;</li> <li>➤ Статья носит название...</li> <li>➤ В статье рассматриваются вопросы, имеющие важное значение для...</li> <li>➤ Статья является актуальной, т.к. ...</li> </ul>
2. Тема статьи, ее общая характеристика	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Тема статьи...</li> <li>➤ Статья посвящено вопросу (проблеме, исследованию)...</li> <li>➤ Статья представляет собой анализ...</li> </ul>
3. Проблема статьи	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ В статье рассматривается ...</li> <li>➤ Сущность рассматриваемой в статье проблемы заключается в ...</li> <li>➤ В статье дается оценка...</li> <li>➤ Главное внимание автора уделено...</li> </ul>
4. Описание основного содержания статьи	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Во введении дается определение...</li> <li>➤ В начале статьи излагаются цели...</li> <li>➤ Далее дается общая характеристика проблемы исследования...</li> <li>➤ В статье автор затрагивает следующие проблемы...</li> <li>➤ В основной части статьи приводится аргументация...</li> <li>➤ В статье также затронуты такие вопросы, как...</li> </ul>

5. Иллюстрация автором своих положений	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Автор ссылается на данные...</li> <li>➤ Автор приводит примеры, подтверждающие...</li> </ul>
6. Заключение, выводы автора	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Автор приходит к выводу, что...</li> <li>➤ В конце статьи подводятся итоги (чего?)...</li> <li>➤ Сущность вышеизложенного сводится к ...</li> <li>➤ В заключении автор говорит о том, что...</li> </ul>
7. Выводы и оценка статьи	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ В итоге можно сказать...</li> <li>➤ Таким образом, в статье нашли отражение ...</li> <li>➤ Оценивая работу в целом, можно утверждать, что ...</li> <li>➤ Основная ценность работы заключается в ...</li> <li>➤ Достоинством работы является ...</li> <li>➤ Существенным недостатком работы можно считать...</li> </ul>
<u>ОБЯЗАТЕЛЬНО</u> необходимо сформулировать собственное мнение по результатам аннотации	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Я считаю, что ...</li> <li>➤ На мой взгляд,...</li> <li>➤ По моему мнению, ...</li> </ul>

### Составление личного плана карьеры

Для составления личного жизненного плана карьеры необходимо ответить на вопросы по таким элементам, как работа, экономическое состояние, физическое состояние, социальное состояние – человеческие отношения, психологическое состояние, семейная жизнь. Ответы на вопросы должны быть полными, развернутыми, отражать реальное или желаемое положение дел. Кроме того, учитывая ответы на вопросы, необходимо сформулировать цели карьеры, определить конкретные мероприятия по их достижению и время их реализации. При ответах на вопросы следует проявить внимательность и серьезность, поскольку это Ваша жизнь, и вопросы связаны с Вашим будущим. Ваша определенность в указанных жизненных направлениях поможет Вам сориентироваться и указать цели и мероприятия по их достижению.

#### **1. Оценка жизненной ситуации**

##### *1.1. Работа*

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли (поможет ли) моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- Какую работу я бы хотел выполнять через пять лет?

- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации (какие стимулы для меня более важны)?
- Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

#### *1.2. Экономическое состояние*

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет – каков он, придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры в случае необходимости я могу применить для улучшения экономического положения?

#### *1.3. Физическое состояние*

- Каково мое физическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?
- Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

#### *1.4. Социальное состояние – человеческие отношения*

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?
- Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?
- Интересует ли меня другое мнение?
- Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?
- Умею ли я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?
- Как это проявляется на практике?
- Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?
- Как я поддерживаю дружеские отношения?
- Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

#### *1.5. Психологическое состояние*

- Каково мое психологическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?
- Какие негативные моменты (стрессоры) беспокоят меня в настоящее время?
- Не следует ли мне в настоящее время поменять работу (сферу деятельности)?
- Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?
- Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?
- Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

#### *1.6. Семейная жизнь*

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?

- Следует ли завести ребенка (еще одного ребенка)?
- Уделяю ли я достаточно времени родителям, жене, детям?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?
- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям (родственникам), имеющим свою семью?

## 2. Постановка личных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

2.2. Моя карьера должна осуществиться до 20\_\_ г., самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факты или мне нужно изменить свои цели?

## 3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Необходимо заполнить табл. 3.3.

Таблица 3.3

Мероприятия по достижению целей

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического состояния		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений, увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Критерии оценки домашнего задания 2:

1. соблюдение требований нормоконтроля
2. соответствие аннотации общим рекомендациям и предложенной модели аннотации
3. год опубликования статьи (текущий или предыдущий год обучения студента)
4. ответы на вопросы личного плана карьеры не должны быть односложными «да/нет», должны включать пояснения
5. ответы на вопросы в личном плане карьеры должны быть максимально конкретны и соответствовать требованиям SMART.
6. представление домашнего задания в срок, установленный преподавателем; в процессе защиты – грамотная речь, ответы на вопросы, знание материала.

Примечание: в случае несоответствия аннотации и личного плана карьеры одному из приведенных критериев итоговая оценка уменьшается на 1 балл.

## 4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

### 4.1. Вопросы для подготовки к экзамену

1. Сущность и содержание понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы». Отличительные особенности человеческих ресурсов.
2. Характеристики кадров в организации. Категории персонала в организации
3. Характеристика теорий управления человеческими ресурсами в организации
4. Эволюция управления человеческими ресурсами; 4 концепции ролей кадров в производстве
5. Понятие и элементы системы управления человеческими ресурсами в организации
6. «Жесткий» и «гибкий» подходы к управлению человеческими ресурсами
7. Основные положения теории человеческого капитала. Понятие и элементы интеллектуального капитала: человеческий капитал, социальный капитал, организационный капитал.
8. Понятие и классификация стратегий управления человеческими ресурсами
9. Роль службы управления человеческими ресурсами в управлении организацией. Функции службы управления человеческими ресурсами.
10. Изменение функций кадровой службы; особенности работы кадровых агентств
11. Понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»; основное содержание, отличия, особенности
12. Кадровое планирование: цели и задачи планирования человеческих ресурсов, понятие и виды кадровой политики организации
13. Понятие маркетинга персонала. Источники найма персонала.
14. Этапы процесса подбора: определение требований к кандидатам, привлечение кандидатов, отбор кандидатов. Отбор по компетенциям
15. Характеристика методов отбора персонала
16. Брендинг работодателя. Классификация подходов к требованиям кандидатов
17. Понятие, цели, задачи и виды деловой оценки.
18. Этапы процесса деловой оценки.
19. Грейдинг: понятие, цели, задачи, особенности.
20. Методы деловой оценки персонала
21. Понятие и виды адаптации человеческих ресурсов
22. Цели адаптации персонала в организации; адаптационные мероприятия
23. Понятие и направления развития человеческих ресурсов.
24. Понятие и виды деловой карьеры.

25. Этапы карьеры. Выбор карьеры. Мотивация и карьера.
26. Мероприятия по планированию карьеры: сотрудник, HR, линейный руководитель. Формирование личного плана карьеры и плана личного развития.
27. Понятие и виды обучения. Цели и задачи обучения.
28. Методы обучения. Особенности обучения взрослых людей. Методы обучения: тренинги, «веревочный курс», командообразование.
29. Понятие и этапы процесса коучинга; цели и задачи коучинга;
30. Понятие наставничества; отличительные особенности коучинга и наставничества
31. Понятие и методы управления персоналом
32. Понятие и элементы кадрового планирования; содержание оперативного плана работы с персоналом
33. Роль мотивации в процессе управления человеческими ресурсами: понятие и теории мотивации; разработка программы мотивации
34. Собеседование, тестирование, анкетирование в управлении человеческими ресурсами
35. Цели и задачи развития человеческими ресурсами в организации
36. Управление деловой карьерой; понятие кадрового резерва; ротация персонала
37. Понятие и виды кадровых рисков и угроз
38. Понятие, цели, виды и функции кадровой безопасности.
39. Место кадровой безопасности в системе экономической безопасности и управления персоналом
40. Стратегия и политика обеспечения кадровой безопасности организации
41. Система управления кадровой безопасностью организации: понятие, структура.
42. Развитие человеческих ресурсов для обеспечения кадровой безопасности.
43. Методы обеспечения кадровой безопасности
44. Набор и отбор человеческих ресурсов в организацию с учетом требований кадровой безопасности.
45. Характеристика политики предприятия в области обеспечения кадровой безопасности.
46. Внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности.
47. Система кадровой безопасности организации
48. Роль кадровой службы в обеспечении экономической безопасности предприятия
49. Анализ НПА в области экономики управления персоналом с целью обеспечения экономической безопасности
50. Цифровые методы развития персонала организации.

## 4.2 Тесты

1. Состояние защищенности жизненно важных интересов личности, организации, общества и государства от внутренних и внешних угроз:

- а) риск;
- б) безопасность;
- в) устойчивость;
- г) конкурентоспособность.

2. Процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом – это ... безопасность:

- а) финансовая;
- б) кадровая;
- в) правовая;
- г) информационная.

3. К внутренним опасностям кадровой безопасности относятся:

- а) давление на сотрудников извне;
- б) переманивание персонала;
- в) инфляционные процессы;
- г) неэффективная система управления персоналом.

4. К внешним опасностям кадровой безопасности относятся:

- а) слабая организация системы управления персоналом;
- б) высокий уровень текучести кадров;
- в) некачественные проверки кандидатов при приеме на работу;
- г) эффективная система мотивации конкурентов.

5 Ускоренная оценка за счет использования точечных методик, ориентированных на работу с узким аспектом знаний, навыков и качеств, называется:

- а) грейдингом,
- б) деловой оценкой,
- в) экспресс-оценкой,
- г) адаптацией.

6. Характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности (совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения) определяют:

- а) образование персонала;
- б) компетенции персонала;
- в) грамотность персонала.

7. Комплекс мер в области управления персоналом, направленных на минимизацию рисков нанесения ущерба организации со стороны персонала и самому персоналу:

- а) система работы с персоналом;
- б) система кадровой безопасности;

в) система управления персоналом;

8. Осознание того, какие события, связанные с поведением персонала, могут представлять опасность появления убытков и как их можно избежать:

а) управление персоналом;

б) управление событиями;

в) управление кадровыми рисками.

9. Предотвращение негативных воздействий, связанных непосредственно с угрозами исходящими от персонала компании:

а) основная задача маркетинга персонала;

б) основная задача кадровой безопасности;

в) основная задача антикризисного управления.

10. С помощью каких методов можно провести отбор персонала:

а) тестирование,

б) анализ биографических данных,

в) анализ анкетных данных,

г) экспертиза почерка,

д) самооценка кандидата,

е) верны все предыдущие ответы,

ж) нет правильного ответа.

11. При каком подходе к управлению персоналом кадры рассматриваются как главный источник обеспечения эффективности деятельности предприятия за счет повышения руководством уровня их мотивации и степени учета их интересов:

а) при технократическом подходе;

б) при гуманистическом подходе?

12. Такие принципы, как надлежащее и справедливое вознаграждение за труд, безопасные условия труда, возможность профессионального роста, благоприятный морально-психологический климат в коллективе, правовая защищенность работника на предприятии раскрывают содержание:

а) концепции управления персоналом,

б) концепции качества трудовой жизни,

в) концепции качества управления,

г) нет правильного ответа.

13. Положения, согласно которым каждый человек не любит работать; людей нужно принуждать, контролировать, угрожать наказанием; люди избегают ответственности и предпочитают быть ведомыми; люди стремятся к защите и спокойствию характеризуют:

а) теорию X; б) теорию Y; в) теорию Z; г) нет правильного ответа.

14. Осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом идей и целей составляет содержание:

а) философии управления персоналом,

б) концепции управления персоналом,

- в) системы управления персоналом.
15. Совокупность подсистемы линейного руководства и функциональных подсистем управления персоналом представляет собой:
- А. систему управления персоналом
  - Б. систему управления человеческими ресурсами
  - В. философию управления персоналом
  - Г. стратегию управления человеческими ресурсами.
16. Методами управления персоналом являются:
- а) административные,
  - б) экономические,
  - в) социально-психологические,
  - г) верны все предыдущие ответы,
17. Верно ли, что американская философия управления персоналом включает в качестве основы организации эффективность, характеризуется сильной конкуренцией между работниками, формальными отношениями с подчиненными и оплатой труда в зависимости от результатов:
- а) да.
  - б) нет?
18. Согласно какой теории управления персоналом, индивиды стремятся быть полезными и значимыми для организации, интегрированными в общее дело и признанными как личности:
- а) классические теории,
  - б) теории человеческих отношений,
  - в) теории человеческих ресурсов.
19. HR-менеджер может рассматриваться как:
- а) попечитель своих работников,
  - б) специалист по трудовым договорам,
  - в) архитектор кадрового потенциала организации,
  - г) верны все предыдущие ответы,
  - д) нет правильного ответа.
20. Стратегия управления персоналом включает:
- а) демографическую структуру персонала.
  - б) профессионально-квалификационную структуру персонала,
  - в) уровень корпоративной культуры,
  - г) социальный статус персонала,
  - д) состояние системы управления персоналом,
  - е) верны все предыдущие ответы,
  - ж) нет правильного ответа.

## 5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### 5.1 Основная литература

1. Горбунова Ю.Н. Экономика управления персоналом : учебное пособие / Горбунова Ю.Н., Гагаринская Г.П., Верещагина С.С.. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016. — 119 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/91154.html>

2. Кузнецова В.Б. Экономика управления персоналом и социология труда : учебное пособие для вузов / Кузнецова В.Б., Воробьев В.К.. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 226 с. — ISBN 978-5-7410-1357-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/61427.html>

### 5.2 Дополнительная литература

1. Андруник А.П., Руденко М.Н., Суглобов А.Е. Кадровая безопасность. Инновационные технологии управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Андруник А.П., Руденко М.Н., Суглобов А.Е.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 508 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85372.html>

2. Кургаева, Ж. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / Ж. Ю. Кургаева. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 96 с. — ISBN 978-5-7882-2161-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79298.html>

3. Ковальжина Л.С. Технологии управления развитием персонала : учебное пособие / Ковальжина Л.С.. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 99 с. — ISBN 978-5-9961-2658-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122329.html>

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполнение задач и заданий, предусмотренных для выполнения на практических занятиях, обеспечивает более детальное изучение теоретического материала и приобретение навыков анализа отдельных аспектов дисциплины «Экономика управления персоналом». Структура курсовой работы и задания самостоятельной работы предполагают проработку теоретических вопросов, решение практических (расчетных) задач и применение творческого подхода, что в совокупности способствует усвоению материала по дисциплине «Экономика управления персоналом». Для текущего контроля приведены тесты и вопросы для подготовки к экзамену.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	4
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ .....	24
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	28
4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ.....	37
5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	42

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к проведению практических занятий  
и выполнению курсовой и самостоятельной работы  
по дисциплине «Экономика управления персоналом»  
для обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»  
(специализация №1 «Экономико-правовое обеспечение экономической  
безопасности») очной формы обучения

### **Составители:**

**Калинина Наталья Юрьевна**  
**Логанова Ирина Валериевна**

Подписано к изданию 11.10.2022  
Уч.-изд. л. 1,2

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический  
университет»  
394026 Воронеж, Московский просп., 14

