**Правительство Российской Федерации**

**Нижегородский филиал**

**Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования   
"Национальный исследовательский университет   
"Высшая школа экономики"**

Факультет менеджмента

**Программа дисциплины**

Управление человеческими ресурсами

для направления 38.03.02 «Менеджмент»

подготовки бакалавра

Разработчик программы: Исаева ОМ, к. психол. наук, доцент, [oisaeva@hse.ru](mailto:oisaeva@hse.ru)

Одобрена на заседании кафедры организационной психологии «\_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2014 г.

Зав. кафедрой Мкртычян Г.А. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендована Академическим советом образовательной программы

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2014 г., № протокола\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Утверждена «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2014 г.

Академический руководитель образовательной программы

С.Ю. Савинова \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Нижний Новгород, 2014

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.*

**Область применения и нормативные ссылки**

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавра, изучающих дисциплину «Управление человеческими ресурсами».

Программа разработана в соответствии с:

* Образовательным стандартом НИУ ВШЭ по направлению 080200.62 "Менеджмент" подготовки бакалавра (протокол № 15 от 02.07.2010 г).
* Образовательной программой по направлению 38.03.02 "Менеджмент" подготовки бакалавра;
* Базовым учебным планом университета по направлению подготовки , утвержденным в 2012 г.

Данная программа прошла обсуждение на заседании кафедры организационной психологии с участием представителей бизнес-сообщества, протокол заседания кафедры №1 от 26.08.2014 г.

# Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является подготовка выпускников к организационно-управленческой деятельности в сфере управления человеческими ресурсами.

# Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

* знать основные подходы к управлению персоналом и стратегии управления персоналом, профессиональные роли менеджера по персоналу, основные методы и технологи работы с персоналом;
* уметь использовать методы поиска и подбора персонала, формирования кадрового резерва, поддержания работоспособности персонала;
* иметь навыки организации процессов поиска и отбора персонала, адаптации персонала, подготовки и реализации программ оценки, внутрифирменного обучения.

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

| Компетенция | Код по НИУ ВШЭ | Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата) | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции |
| --- | --- | --- | --- |
| *Способен использовать знания о работе с коллективами людей и отдельными работниками в управленческой деятельности* | ПК-5 | Воспроизводит основные концепции и подходы к управлению персоналом | Лекция, проблемное обсуждение основных подходов к управлению персоналом  Практические занятия по темам: 2, 3, 5, 7 |
| *Способен применить основные выводы теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач* | ПК-8 | Применяет теоретические положения теории мотивации, лидерства и власти с учетом специфики управленческой ситуации | Лекция, решение управленческих задач  Практические занятия по темам: 1, 5  Организация мастер-класса по теме «Лидер и его команда» |
| *Владеет современными технологиями управления персонала* | ПК-10 | Владеет технологиями центра оценки, внутрифирменного обучения и кадровой психодиагностики | Лекция, моделирование деятельности ассесмент-центра  Практические занятия по темам: 2, 3, 4, 5, 6, 7  Организация мастер-классов по темам «Как эффективно пройти собеседование», «Коучинг в организациях» |

Дополнительные компетенции, сформированные с учетом анализа рынка, мнения работодателей и выпускников

* способен к профессиональному развитию и постоянному самообучению (ДК-5);
* способен к творческому мышлению, развитию критического мышления, умеет высказывать собственное мнение (ДК- 7).

# Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к базовой части специальных дисциплин профессионального цикла.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

* Теория и история менеджмента
* Психология
* Теория организации и оргповедение

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

* представлять роль и значение кадрового менеджмента в теории и истории менеджмента;
* знать свойства личности и социально-психологические закономерности группового поведения человека;
* владеть навыками анализа и управления организационным поведением с целью повышения эффективности деятельности организации.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

* Основы психодиагностики
* Управление карьерой

# Тематический план учебной дисциплины

ЗЕ - 5

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название темы | Всего часов | Аудиторные часы | | | Самостоя­тельная работа |
| Лекции | Семинары | Практические занятия |
| 1 | Введение в  Управление человеческими ресурсами | 34 | 2 |  | 2 | 30 |
| 2 | Планирование персонала | 16 | 2 |  | 4 | 10 |
| 3 | Поиск и подбор персонала организации | 34 | 6 |  | 8 | 20 |
| 4 | Адаптация персонала | 18 | 4 |  | 4 | 10 |
| 5 | Мотивация персонала | 28 | 4 |  | 4 | 20 |
| 6 | Обучение и развитие  персонала организации | 18 | 4 |  | 4 | 10 |
| 7 | Оценка персонала | 32 | 6 |  | 6 | 20 |
|  | Всего | 180 | 28 |  | 32 | 120 |

Формы контроля знаний студентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип контроля | Форма контроля | 1 год | | | Параметры |
| 1 | 2 | 3 |
| Текущий  (неделя) | Реферат | \* |  |  | Не менее 3000 знаков (с пробелами) |
| Итоговый | Экзамен |  | \* |  | Письменное тестирование по материалам 1-2 модулей, 40 минут |

# Критерии оценки знаний, навыков

Общие требования к оформлению работы:

Текст: 14 размер шрифта, Times New Roman, полуторный интервал, выравнивание по ширине, отступы на новых абзацах, без интервалов между абзацами, с нумерацией станиц. Объем реферата: 3-10 страниц. В списке использованной литературы указывается вся литература, которой пользовался автор при написании реферата

**Критерии оценок по промежуточному контролю (реферат)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка по 10 балльной шкале | Оценка по 5-балльной шкале | Уровень освоения компетенций |
| 1-3 | неудовлетворительно | студент не демонстрирует необходимый уровень компетенций |
| 4 | удовлетворительно | студент демонстрирует одну из двух компетенций ПК 5 или ПК 10 на  низком уровне |
| 5 | удовлетворительно | студент демонстрирует две компетенций ПК 5 и ПК 10 на  низком уровне |
| 6 | хорошо | студент демонстрирует одну из двух компетенций ПК 5 или ПК 10 на  низком уровне, а одну – на базовом |
| 7 | хорошо | студент демонстрирует две компетенций ПК 5 или ПК 10 на  базовом уровне |
| 8 | отлично | студент демонстрирует одну из двух компетенций ПК 5 или ПК 10 на  базовом уровне, а одну – на продвинутом |
| 9 | отлично | студент демонстрирует обе компетенции ПК 5 и ПК 10 на  продвинутом уровне |
| 10 | отлично | студент демонстрирует обе компетенции ПК 5 и ПК 10 на  продвинутом уровне |

Требования к *Экзамену*: проводится в форме письменного теста, состоящего из 30 вопросов. За каждый правильный ответ студенту присваивается 1 балл. Время тестирования – 40 минут.

Интервальная шкала оценок:

28 – 30 баллов – оценка 10

25 – 27 баллов – оценка 9

22 – 24 балла – оценка 8

19 – 21 баллов – оценка 7

16 – 18 баллов – оценка 6

13 – 15 баллов – оценка 5

10-12 баллов – оценка 4

Ниже 10 баллов – оценка 3

Оценки выставляются по всем видам контроля по 10-ти балльной шкале.

**Критерии оценок по итоговому контролю (экзамен, тест)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка по 10 балльной шкале | Оценка по 5-балльной шкале | Уровень освоения компетенций |
| 1-3 | неудовлетворительно | студент не демонстрирует необходимый уровень компетенций |
| 4 | удовлетворительно | студент демонстрирует хотя бы одну из компетенций ПК 5, ПК 8, ПК 10 на низком уровне |
| 5 | удовлетворительно | студент демонстрирует две или три компетенций (ПК 5, ПК 8, ПК 10) на низком уровене |
| 6 | хорошо | студент демонстрирует:  ПК 5, ПК 8 -  низкий уровень  ПК 10 - базовый уровень |
| 7 | хорошо | студент демонстрирует:  ПК 5- низкий уровень  ПК 8, ПК 10 - базовый уровень |
| 8 | отлично | студент демонстрирует:  ПК5, ПК 8- базовый уровень  ПК 10 - продвинутый уровень |
| 9 | отлично | студент демонстрирует:  ПК5 - базовый уровень и  ПК 10, ПК 8 - продвинутый  Уровень |
| 10 | отлично | студент демонстрирует:  ПК 5, ПК 8, ПК 10 -  продвинутый уровень |

# Содержание дисциплины

**Тема 1. Введение в управление человеческими ресурсами**

Понятие «управление персоналом». Отличие «управления персоналом» от «управления человеческими ресурсами». Основные подходы к управлению персоналом: экономический подход, органический подход, гуманистический подход. Роль и основные задачи службы управления персоналом в жизни современной организации. Роли современного менеджера по управлению персоналом: «стратегический партнер», «административный эксперт», «лидер персонала», «агент перемен». Преодоление сопротивлений организационным изменениям как важная задача современного менеджера по персоналу. Требования к специалистам службы управления персоналом.

**Количество часов аудиторной работы – 4**

**Общий объем самостоятельной работы – 30**

**Литература по теме:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2012. - 848 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Т.Ю.Базаров; ЭБС Юрайт. - М.: Юрайт, 2014. - 381 с. – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=urait.content.370C286C-CE4C-4E29-88DE-2FED2B6B7137&type=c_pub>. – Загл. с экрана.
3. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
4. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б.Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 569 с. - (Высшее образование).
5. Яхонтова, Е.С. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами / Е.С.Яхонтова // Менеджмент сегодня. - 2007. - №4. - С.248 – 254.

**Формы и методы проведения практических занятий по теме (включая интерактивные формы обучения)**: дискуссии, кейсы, работа с документами (см. Приложение 1)

**Тема 2. Планирование персонала**

Цель и задачи планирования потребности в персонале. Принципы планирования потребности в персонале. Этапы планирования потребности в персонале. Факторы, оказывающие влияние на потребность организации в персонале. Процесс планирования потребности в персонале. Оценка потребности организации в персонале. Методы планирования и прогнозирования потребности в персонале.

**Количество часов аудиторной работы – 6**

**Общий объем самостоятельной работы – 10**

**Литература по теме:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2012. - 848 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Т.Ю.Базаров; ЭБС Юрайт. - М.: Юрайт, 2014. - 381 с. – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=urait.content.370C286C-CE4C-4E29-88DE-2FED2B6B7137&type=c_pub>. – Загл. с экрана.
3. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
4. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебное пособие / О.М.Исаева, Е.А.Припорова. - Н. Новгород: НИУ РАНХиГС, 2014. - 244 с.
5. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б.Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 569 с. - (Высшее образование).
6. Мордвин, С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 16 / С.К.Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2002.
7. Яхонтова, Е.С. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами / Е.С.Яхонтова // Менеджмент сегодня. - 2007. - №4. - С.248 – 254

**Формы и методы проведения практических занятий по теме (включая интерактивные формы обучения)**: дискуссии, ролевые игры, кейсы, анализ документов, работа в малых группах (см.Приложение 1)

**Тема 3. Поиск и подбор персонала**

Принципы подбора персонала.Стадии подбора персонала. Стадия 1. Определение требований: анализ деятельности; профиль должности; заявка на подбор персонала; должностная инструкция. Стадия 2. Привлечение кандидатов: источники привлечения кандидатов; объявление о вакансии. Стадия 3. Отбор кандидатов: анализ резюме; собеседование (виды собеседований; принципы проведения собеседования; первичное телефонное собеседование; основное собеседование: этапы проведения собеседования, стратегии проведения собеседования, типология вопросов, навыки проведения собеседования).

Мастер-класс «Как эффективно пройти собеседование».

**Количество часов аудиторной работы – 14**

**Общий объем самостоятельной работы – 20**

**Литература по теме:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2012. - 848 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Т.Ю.Базаров; ЭБС Юрайт. - М.: Юрайт, 2014. - 381 с. – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=urait.content.370C286C-CE4C-4E29-88DE-2FED2B6B7137&type=c_pub>. – Загл. с экрана.
3. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
4. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебное пособие / О.М.Исаева, Е.А.Припорова. - Н. Новгород: НИУ РАНХиГС, 2014. - 244 с.
5. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б.Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 569 с. - (Высшее образование).
6. Мордвин, С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 16 / С.К.Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2002.
7. Яхонтова, Е.С. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами / Е.С.Яхонтова // Менеджмент сегодня. - 2007. - №4. - С.248 – 254
8. Иванова, С.В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство [Электронный ресурс] / С.В.Иванова; ЭБС AlpinaDigital. – 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – Режим доступа: <http://lib.alpinadigital.ru/reader/book/338>. - Загл. с экрана.
9. Redman, T. Contemporary Human Resource Management: text and cases / T.Redman, A.Wilkinson. – 2nd ed. - Harlow, England: Prentice Hall Financial Times; Pearson Education Limited, 2006. - 528 p.

**Формы и методы проведения практических занятий по теме (включая интерактивные формы обучения)**: дискуссии, ролевые игры, кейсы, анализ документов (см. Приложение 1)

**Тема 4. Адаптация персонала**

Понятие адаптации. Характеристики адаптации. Цели адаптации. Виды адаптации. Стадии адаптации. Этапы адаптации. Методы и технологии адаптации персонала. Условия успешной адаптации нового сотрудника. Показатели успешной адаптации.

**Количество часов аудиторной работы – 8**

**Общий объем самостоятельной работы – 10**

**Литература по теме:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2012. - 848 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Т.Ю.Базаров; ЭБС Юрайт. - М.: Юрайт, 2014. - 381 с. – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=urait.content.370C286C-CE4C-4E29-88DE-2FED2B6B7137&type=c_pub>. – Загл. с экрана.
3. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
4. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебное пособие / О.М.Исаева, Е.А.Припорова. - Н. Новгород: НИУ РАНХиГС, 2014. - 244 с.
5. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б.Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 569 с. - (Высшее образование).
6. Мордвин, С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 16 / С.К.Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2002.
7. Яхонтова, Е.С. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами / Е.С.Яхонтова // Менеджмент сегодня. - 2007. - №4. - С.248 – 254
8. Иванова, С.В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство [Электронный ресурс] / С.В.Иванова; ЭБС AlpinaDigital. – 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – Режим доступа: <http://lib.alpinadigital.ru/reader/book/338>. - Загл. с экрана.
9. Redman, T. Contemporary Human Resource Management: text and cases / T.Redman, A.Wilkinson. – 2nd ed. - Harlow, England: Prentice Hall Financial Times; Pearson Education Limited, 2006. - 528 p.

**Формы и методы проведения практических занятий по теме (включая интерактивные формы обучения)**: дискуссии, ролевые игры, кейсы, анализ документов (см. Приложение 1)

**Тема 5. Мотивация персонала**

Понятие трудовой мотивации. Основные подходы к трудовой мотивации: мотивирование посредством удовлетворения потребностей (теории иерархии потребностей А.Маслоу и К.Альдерфера), мотивирование посредством постановки целей (теория постановки целей Э.Лока, Г.Латхэма), мотивирование посредством объективности (теория равенства С.Адамса), мотивирование посредством изменения ожиданий (теория изменения ожиданий В.Врума), мотивирование посредством проектирования работы (модель расширения и обогащения работы, модель характеристик работы Р.Хэкмана и Г.Олдхэма). Методы управления мотивацией персонала. Специфика нематериальной мотивации персонала организации. Специфика материальной мотивации персонала организации.

Мастер-класс по теме «Лидер и его команда».

**Количество часов аудиторной работы – 8**

**Общий объем самостоятельной работы – 20**

**Литература по теме:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2012. - 848 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Т.Ю.Базаров; ЭБС Юрайт. - М.: Юрайт, 2014. - 381 с. – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=urait.content.370C286C-CE4C-4E29-88DE-2FED2B6B7137&type=c_pub>. – Загл. с экрана.
3. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
4. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебное пособие / О.М.Исаева, Е.А.Припорова. - Н. Новгород: НИУ РАНХиГС, 2014. - 244 с.
5. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б.Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 569 с. - (Высшее образование).
6. Мордвин, С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 16 / С.К.Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2002.
7. Яхонтова, Е.С. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами / Е.С.Яхонтова // Менеджмент сегодня. - 2007. - №4. - С.248 – 254
8. Иванова, С.В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство [Электронный ресурс] / С.В.Иванова; ЭБС AlpinaDigital. – 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – Режим доступа: <http://lib.alpinadigital.ru/reader/book/338>. - Загл. с экрана.
9. Redman, T. Contemporary Human Resource Management: text and cases / T.Redman, A.Wilkinson. – 2nd ed. - Harlow, England: Prentice Hall Financial Times; Pearson Education Limited, 2006. - 528 p.

**Формы и методы проведения практических занятий по теме (включая интерактивные формы обучения)**: дискуссии, ролевые игры, кейсы, анализ документов (см. Приложение 1)

**Тема 6. Обучение и развитие персонала организации**

Основные цели и задачи обучения и развития персонала организации.

Основные этапы обучения персонала: постановка целей обучения, определение потребности в обучении, определение форм и методов обучения персонала, оценка эффективности обучения персонала. Определение потребности в обучении персонала: основные уровни, методы.

Формы и методы внутрикорпоративного обучения персонала. Тренинг как форма активного обучения персонала. Коучинг как форма развития персонала организации. Электронное обучение в организациях. Наставничество в организациях.

Оценка эффективности корпоративного обучения. Модель Д.Киркпатрика. Модель ROI Д.Филипса.

Мастер-класс «Коучинг в организациях».

**Количество часов аудиторной работы – 8**

**Общий объем самостоятельной работы – 10**

**Литература по теме:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2012. - 848 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Т.Ю.Базаров; ЭБС Юрайт. - М.: Юрайт, 2014. - 381 с. – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=urait.content.370C286C-CE4C-4E29-88DE-2FED2B6B7137&type=c_pub>. – Загл. с экрана.
3. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
4. Исаева, О.М.  Управление персоналом: учебное пособие / О.М.Исаева, Е.А.Припорова. - Н. Новгород: НИУ РАНХиГС, 2014. - 244 с.
5. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. – М: Речь, 2008. – 128 с.
6. Дирксен Д. Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 263 с.
7. Жаворонкова Н.М., Марцинкевич В.Б. Стратегический подход к обучению персонала // Вестник международного института менеджмента ЛИНК. 2013. №2. с.86-92
8. Зильберман М., Ауэрбах К. Активный тренинг. Универсальный подход к обучению. - М.: Альпина Паблишер, 2010. – 416 с.
9. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б.Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 569 с. - (Высшее образование).
10. Мордвин, С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 16 / С.К.Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2002.
11. Яхонтова, Е.С. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами / Е.С.Яхонтова // Менеджмент сегодня. - 2007. - №4. - С.248 – 254
12. Redman, T. Contemporary Human Resource Management: text and cases / T.Redman, A.Wilkinson. – 2nd ed. - Harlow, England: Prentice Hall Financial Times; Pearson Education Limited, 2006. - 528 p.
13. Роббинз С.П., Хансейкер Ф.Л. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007.
14. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. - СПб.: Речь, 2007.

**Формы и методы проведения практических занятий по теме (включая интерактивные формы обучения)**: дискуссии, ролевые игры, кейсы (см. Приложение 1)

**Тема 7. Оценка персонала**

Цели оценки персонала. Принципы оценки персонала. Этапы оценки персонала. Методы оценки персонала. Тестирование: виды тестирования (профессиональное и психологическое), требования к процедуре проведения тестирования (администрированию) и обработке результатов. Центр оценки или ассессмент центр: цель и задачи, предмет оценки, процедура, этапы проведения. Оценка «360 градусов»: цель и задачи, предмет оценки, процедура, этапы проведения. Аттестация: цель и задачи, предмет оценки, процедура, этапы проведения. Проверка рекомендаций. Детектор лжи. Графология.

**Количество часов аудиторной работы – 12**

**Общий объем самостоятельной работы – 20**

**Литература по теме:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2012. - 848 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Т.Ю.Базаров; ЭБС Юрайт. - М.: Юрайт, 2014. - 381 с. – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=urait.content.370C286C-CE4C-4E29-88DE-2FED2B6B7137&type=c_pub>. – Загл. с экрана.
3. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
4. Исаева, О.М.  Управление персоналом: учебное пособие / О.М.Исаева, Е.А.Припорова. - Н. Новгород: НИУ РАНХиГС, 2014. - 244 с.
5. Дирксен Д. Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 263 с.
6. Зильберман М., Ауэрбах К. Активный тренинг. Универсальный подход к обучению. - М.: Альпина Паблишер, 2010. – 416 с.
7. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б.Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 569 с. - (Высшее образование).
8. Мордвин, С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 16 / С.К.Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2002.
9. Яхонтова, Е.С. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами / Е.С.Яхонтова // Менеджмент сегодня. - 2007. - №4. - С.248 – 254
10. Redman, T. Contemporary Human Resource Management: text and cases / T.Redman, A.Wilkinson. – 2nd ed. - Harlow, England: Prentice Hall Financial Times; Pearson Education Limited, 2006. - 528 p.

**Формы и методы проведения практических занятий по теме (включая интерактивные формы обучения)**: дискуссии, ролевые игры, кейсы, анализ документов (см. Приложение 1)

# Образовательные технологии

Обзорные лекции, проблемное обсуждение и дискуссии, анализ и решение управленческих ситуаций, моделирование деятельности HR-подразделений, психологическое тестирование. Предусмотрены встречи с представителями HR-служб отечественных и зарубежных компаний, мастер-классы с их участием.

# Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

## Тематика заданий текущего контроля

Темы рефератов:

* Современные концепции управления человеческими ресурсами
* Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами
* Менеджер по персоналу в роли стратегического партнера
* Менеджер по персоналу в роли агента перемен
* Менеджер по персоналу в роли лидера персонала
* Менеджер по персоналу в роле административного эксперта
* Этика деловых отношений в работе HR менеджера
* Портрет современного HR менеджера
* Методы планирования потребности в персонале
* Стратегии проведения интервью
* Построение модели компетенций
* Методы отбора кандидатов
* Анализ тенденций на рынке труда в регионе как инструмент стратегического управления человеческими ресурсами
* Внутренние и внешние источники комплектования персонала организации
* Факторы успешной адаптации персонала в организации
* Инструменты адаптации персонала
* Методы адаптации персонала
* Роль адаптации персонала в управлении человеческими ресурсами
* Подходы к мотивации персонала (теории мотивации)
* Материальные способы мотивации персонала
* Нематериальные способы мотивации персонала
* Нестандартные способы мотивации персонала
* Обучение и развитие персонала организации:
* Обучение как средство повышения ценности человеческих ресурсов
* Место процессов обучения в системе управления человеческими ресурсами
* Методы определения потребности в обучении
* Методы оценки эффективности обучения
* Формы обучения персонала
* Методы оценки персонала
* Метод оценки персонала «360 градусов»
* Ассесмент-центры: опыт зарубежных и российских компаний

## Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

Примерный перечень вопросов итогового контроля для самопроверки студентов.

1. Что такое «управление персоналом»?
2. Чем различаются понятия «человеческие ресурсы», «кадры» и «персонал» организации?
3. Опишите основные подходы к управлению персоналом.
4. Какова роль современной Службы управления персоналом предприятия?
5. Каковы основные задачи Службы управления персоналом предприятия?
6. Какие роли может исполнять менеджер по персоналу современной организации (по Д.Ульриху)?
7. Какими профессионально важными качествами должен обладать современный менеджер по персоналу?
8. Что означает понятие «планирование потребности в персонале»?
9. Чем отличаются понятия «планирование потребности в персонале» и «прогнозирование потребности в персонале»?
10. Какова основная цель планирования потребности в персонале?
11. Перечислите основные задачи, которые можно решить путем планирования потребности в персонале.
12. Перечислите основные принципы планирования потребности в персонале.
13. Какие факторы оказывают влияние на потребность организации в персонале?
14. Из каких этапов состоит планирование потребности в персонале?
15. Для чего нужна количественная оценка потребности в персонале?
16. Какие методы планирования и прогнозирования потребности в персонале вы знаете? Какова их специфика?
17. Какие задачи организации решает процесс подбора персонала?
18. Какие стадии подбора персонала выделяет М.Армстронг?
19. Для каких целей может проводиться анализ деятельности?
20. Какова роль профиля должности при подборе персонала?
21. Перечислите основные компоненты структуры профиля должности.
22. Чем отличаются понятия «компетентность» и «компетенция»?
23. Назовите виды компетентностей и их отличительные особенности.
24. Какие требования предъявляются к модели компетенций?
25. Перечислите внешние и внутренние источники привлечения кандидатов. Каковы их достоинства и недостатки?
26. Назовите правила составления объявления о вакансии.
27. Какие разделы включает в себя резюме?
28. На что необходимо обращать внимание при анализе резюме?
29. Назовите критерии для классификации собеседований.
30. Назовите основные принципы проведения собеседования.
31. Перечислите основные этапы собеседования.
32. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные стратегии проведения собеседования.
33. Какие типы конструктивных и деструктивных вопросов для проведения собеседования вам известны?
34. Какими знаниями и навыками должен обладать рекрутер для эффективного проведения отборочного собеседования?
35. В чем суть процесса адаптация персонала?
36. Для чего нужно специальным образом организовывать процесс адаптации новых сотрудников организации?
37. Какие условия необходимо учитывать при разработке программы адаптации персонала организации?
38. Какие виды адаптации вам знакомы?
39. Каковы основные этапы профессиональной адаптации?
40. Какие методы и технологии можно использовать для успешной социально-психологической адаптации новых сотрудников?
41. Какие условия необходимо соблюдать в процессе адаптации для повышения ее эффективности?
42. Каковы показатели успешной профессиональной адаптации персонала?
43. Для чего нужно обучать персонал организации?
44. Чем отличаются понятия «развитие» и «обучение» персонала?
45. Что означает понятие «обучающаяся организация»?
46. Назовите основные этапы процесса обучения персонала.
47. Какой метод оценки потребности персонала организации в обучении самый эффективный?
48. Какие методы обучения персонала организации вам известны?
49. В чем принципиальное отличие тренинга от других методов обучения персонала?
50. Для каких целей можно использовать коучинг?
51. В чем суть модели оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика?
52. Что такое ROI?
53. Что такое мотивация?
54. Какие теории мотивации вам известны?
55. В чем отличие теории потребностей А.Маслоу от теории К.Альдерфера?
56. В чем ограничения каждой из теорий мотивации?
57. Назовите современные методы нематериальной мотивации персонала? Объясните, на какие теории мотивации они опираются.
58. Какие методы материального стимулирования сотрудников предприятий вы знаете?
59. В чем разница понятий «стимулирование» и «мотивирование»?
60. В чем суть основных методов управления мотивацией персонала предприятия?
61. Какая связь, на ваш взгляд, существует между удовлетворённостью трудом и эффективностью деятельности сотрудников?
62. Какие цели организации преследует оценка персонала?
63. Перечислите основные этапы оценки персонала.
64. Какие принципы организации оценки персонала вам известны?
65. Чем процедура аттестации принципиально отличается от других методов оценки?
66. Какой из методов оценки персонала на сегодняшний день является самым валидным и почему?
67. Перечислите наименее валидные методы оценки.
68. Какие виды тестирования вам известны?
69. Какие требования предъявляются к психодиагностическим методикам, используемых для оценки персонала?
70. Что такое центр оценки?
71. Какие виды упражнений используются в центрах оценки?
72. Какие требования предъявляются к опросникам, которые используются при оценке «360 градусов»?
73. Выделите сходства и различия следующих методов оценки персонала: центр оценки, оценка «360 градусов», аттестация.

Пример вопросов в итоговом тесте:

1. Следующие роли менеджера по персоналу: стратегический партнер, административный эксперт, агент перемен и лидер персонала, - выделены:
2. Д.Ульрихом
3. Л.Армстронгом
4. Т.Базаровым
5. М.Биером
6. Приспособление сотрудника к внешним условиям труда, называется
7. физиологическая адаптация
8. социальная адаптация
9. социально-психологическая адаптация
10. психологическая адаптация
11. Памятка новичку, вручаемая на этапе адаптации, преследует цель:
    1. Организационной адаптации
    2. Профессиональной адаптации
    3. Социально-психологической адаптации
    4. Физиологической адаптации
12. Методы прогнозирования потребности в персонале:
13. балансовый метод
14. метод экстраполяции
15. анализ отношений
16. метод экспертных оценок
17. Наиболее универсальным при подборе персонала является принцип:
18. меритократии
19. избегания риска
20. равные шансы
21. вовлеченности
22. К основным видам компетентностей относятся:
23. профессиональные
24. организационные
25. управленческие
26. мотивационные
27. Определите тип упражнения, использующийся в центрах оценки.

Задание для группового решения: Назовите плюсы и минусы нематериальной мотивации в компании.

Варианты ответов:

1. кооперативная групповая дискуссия
2. кейс
3. слалом
4. мозговой штурм
5. Оценка «360 градусов» позволяет наиболее эффективно решать задачи:
6. отбор персонала (на входе в компанию)
7. создание кадрового резерва
8. повышение эффективности выполнения управленческих функций
9. оценка эффективности программ развития и обучения
10. Определите стратегию проведения интервью по следующим вопросам:

Расскажите о себе, какой Вы человек? Что Вас интересует в жизни? Расскажите о Вашей работе. Каковы были Ваши обязанности в последней организации? Варианты ответов:

1. блочная
2. биографическая
3. стратегия критических инцидентов
4. критериальная

# Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских и практических занятиях: Оценки за работу на семинарских и практических занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских и практических занятиях определяется перед итоговым контролем - *Оаудиторная*.

Преподаватель оценивает самостоятельную работу студентов: . Оценки за самостоятельную работу студента преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за самостоятельную работу определяется перед итоговым контролем – *Осам. работа*.

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

О*накопленная*= 0,4\* *Отекущий* + 0,3\* *Оауд* + 0,3\* *Осам.работа*

где*Отекущий* рассчитывается как взвешенная сумма всех форм текущего контроля, предусмотренных в РУП

*Отекущий* = *Ореферат*

В диплом выставляет результирующая оценка по учебной дисциплине, которая формируется по следующей формуле:

*Орезульт = 0,7·Онакопл* + 0,3·*Оитоговый (экзамен)*

Способ округления результирующей оценки по учебной дисциплине: в пользу студента.

На экзамене студент может получить дополнительный вопрос, ответ на который оценивается в 1 балл.

# Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

## Основная литература

### Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Т.Ю.Базаров; ЭБС Юрайт. - М.: Юрайт, 2014. - 381 с. – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=urait.content.370C286C-CE4C-4E29-88DE-2FED2B6B7137&type=c_pub>. – Загл. с экрана.

## Дополнительная литература

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М.Армстронг. - СПб.: Питер, 2007.
2. Аткинсон, М. Жизнь в потоке. Коучинг [Электронный ресурс]/ М.Аткинсон; ЭБС AlpinaDigital. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – 330 с. – Режим доступа: <http://lib.alpinadigital.ru/reader/book/210>. - Загл. с экрана.Баллантайн И., Пова Н. Ассессмент-центр. Полное руководство / пер. с англ. Е.Г.Гореловой. – 2-е изд. - М.: ГИППО, 2008.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие / Т.Ю.Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
4. Борисова, Е.А.Оценка и аттестация персонала / Е.А.Борисова. - СПб.: Питер, 2002.

### Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник / Б.М.Генкин; ЭБС Znanium. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. - ISBN 978-5-91768-376-8. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=405393>. – Загл. с экрана.

1. Дуракова, И.Б.Управление персоналом. Отбор и найм / И.Б.Дуракова. - М.: Центр, 1998
2. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие / Ю.М.Забродин. - М.: Финстатинформ, 2002.
3. Иванова, С.В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство [Электронный ресурс] / С.В.Иванова; ЭБС AlpinaDigital. – 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – Режим доступа: <http://lib.alpinadigital.ru/reader/book/338>. - Загл. с экрана.
4. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебное пособие / О.М.Исаева, Е.А.Припорова. - Н. Новгород: НИУ РАНХиГС, 2014. - 244 с.
5. Лайкер, Дж. Талантливые сотрудники: воспитание и обучение людей в духе дао Toyota / Дж.Лайкер, Д.Майер; пер. с англ. Т.Гутман; ред. С.Турко. - 3-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2015. - 295 с.
6. Мордвин, С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 16 / С.К.Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2002.
7. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Электронный ресурс] / С.Иванова, Д.Болдогоев, Э.Борганинова, А.Глотова, О.Жигилий; ЭБС AlpinaDigital. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – Режим доступа: <http://lib.alpinadigital.ru/reader/book/380>. - Загл. с экрана.
8. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А.Спивак. - СПб.: Питер, 2001. - 352 с. - (Ключевые вопросы).
9. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами: учебно-практическое пособие. Модуль 4 / В.В.Травин, М.И.Магура, М.Б.Курбатова. - 2-е изд.; испр. - М.: Дело, 2005.
10. Уитмор, Д. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом [Электронный ресурс] / Д.Уитмор; пер. с англ.; ЭБС AlpinaDigital. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 309 с. – Режим доступа: <http://lib.alpinadigital.ru/reader/book/704>. - Загл. с экрана.
11. Управление персоналом: учебник/ под ред. Т.Ю.Базарова, В.Л.Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2001.
12. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б.Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 569 с. - (Высшее образование).
13. Федоров, В.К. Управление трудовыми ресурсами в инновационных процессах [Электронный ресурс]: монография /В.К.Федоров, М.Н.Черкасов, А.В.Луценко; ЭБС Znanium. - М.: РИОР НИЦ ИНФРА-М, 2014. - ISBN 978-5-369-01363-2. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=464924>. - Загл. с экрана.
14. Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика [Электронный ресурс]: монография / К.Б.Фокин; ЭБС Znanium. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 277 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=446495>. – Загл. с экрана.
15. Шнайдер, Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Б.Шнайдер, Н.Шмитт; пер. с англ. З.С.Замчук под ред. Н.В.Гришиной, М.Б.Курбатовой. - СПб.: Экономическая школа, 2004.

### Эфендиев, А.Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблема формирования и управления [Электронный ресурс]: монография /А.Г.Эфендиев; ЭБС Znanium. - М.: НОРМА НИЦ ИНФРА–М, 2013. - ISBN 978-5-91768-376-8. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=460712>. – Загл. с экрана.

1. Яхонтова, Е.С. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами / Е.С.Яхонтова // Менеджмент сегодня. - 2007. - №4. - С.248 – 254.
2. Redman, T. Contemporary Human Resource Management: text and cases / T.Redman, A.Wilkinson. – 2nd ed. - Harlow, England: Prentice Hall Financial Times; Pearson Education Limited, 2006. - 528 p.

## 

## Дополнительная литература для самостоятельного изучения дисциплины

* + - 1. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
      2. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. – М: Речь, 2008. – 128 с.
      3. Дирксен Д. Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 263 с.
      4. Жаворонкова Н.М., Марцинкевич В.Б. Стратегический подход к обучению персонала // Вестник международного института менеджмента ЛИНК. 2013. №2. с.86-92
      5. Зильберман М., Ауэрбах К. Активный тренинг. Универсальный подход к обучению. - М.: Альпина Паблишер, 2010. – 416 с.
      6. Иванова С. В. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Паблишер, 2012.
      7. Корпоративная культура и управление изменениями / пер англ. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2009.
      8. Козуб Т., Бирли У., Джонс Дж. Оценка «360 градусов»: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров / пер с англ. Д.Л. Раевской. М.: Эксмо, 2009.
      9. Кобзева В., Баранова Г. Руководителю об обучении персонала. Дизайн посттренинга. – М.: Добрая книга, 2006. – 456 с.
      10. Кязимов К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. – М.: Издательство МиК, 2013. - 240 с.
      11. Психология менеджмента: практикум / Под ред. Проф. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. - 535 с.
      12. Роббинз С.П., Хансейкер Ф.Л. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007.
      13. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. - СПб.: Речь, 2007.
      14. Роу Роберт, Ван Ден Берг Петер. Пер. с англ. А.А. Дятловой. Подбор персонала в Европе: контекст, перспективы и программа исследований // Организационная психология. 2012. Т.2. №3. С.39-66.
      15. Роберте Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях / Гарет Роберт [пер. с английского Л. Зайко] – М.: Издательство ГИППО, 2010. – 288с.
      16. Фексеус Хенрик. Искусство манипуляции. Как не дать себя обмануть. – СПб.: Питер, 2010 – 194 с.
      17. Фи К. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать. – М: Добрая книга, 2006. – 304 с.

## Справочники, словари, энциклопедии

1. Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. М. Пула, М.Уорнера. - СПб.: Питер, 2002.

# Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения лекций и практических занятий используется проектор, экран, ноутбук. При проведении практических занятий используются раздаточный иллюстративный материал и психологические тесты.

Разработчик программы О.М.Исаева

Приложение 1.

Материалы для проведения практических занятийпо дисциплине «Управление человеческими ресурсами» (включая интерактивные формы обучения)

**Тема 1. Введение в управление человеческими ресурсами**

**Задание 1**.

Заполните нижеприведенную таблицу (соотнесите задачи, стоящие перед менеджером по персоналу, с ролями, выделенными Д. Ульрихом).

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи менеджера по персоналу | Роль менеджера по персоналу |
| Реализовывать стратегические планы компании посредством организационных изменений |  |
| Устанавливать цели и находить ресурсы, с помощью которых можно реализовать задуманное |  |
| Создавать условия для сотрудничества с подчиненными |  |
| Возглавлять преобразования, начиная с собственной структуры – системы управления персоналом |  |
| Быть катализатором преобразований, посредником в преобразованиях и дизайнером обновленных систем |  |
| Согласовывать планы управления трудовыми ресурсами со стратегическими планами фирмы |  |
| Избегать временных решений проблемы |  |
| Создавать механизмы предоставления внутренних услуг |  |
| Изменять систему управления кадрами с помощью новых технологий, создания специализированных команд и т.д. |  |
| Определять значимость системы управления кадрами в повышении эффективности деятельности компании |  |
| Оценивать результаты своей деятельности как с экономической (затраты), так и с качественной (удовлетворенность клиентов) сторон |  |
| Четко сформулировать условия контракта для всех сотрудников отдела |  |
| Устанавливать цели и находить ресурсы, с помощью которых можно реализовать задуманное |  |

Задание 2.

Прочитайте нижеприведенный текст и выполните следующие задания:

– выделите профессионально важные качества менеджера по персоналу компании (подкрепите свои мысли конкретными примерами из текста);

– определите преобладающую роль менеджера по персоналу компании, которую он играет в компании (обоснуйте свою позицию).

«Это только на первый взгляд профессия кадровика (на современный лад – менеджера по персоналу) состоит из бесконечных резюме и собеседований. В любом офисе есть и закулисные войны, и амурные дела.

8:30. – Иду по улице. На голову падает мягкий пушистый снег, но мне не до этого. Из головы не выходит вчерашний монолог Иванова, пробовавшегося на начальника отдела продаж.

Его самопрезентация считалась бы идеальной, если бы не одно «но»: содержание самой работы – продажи – для данного кандидата важнее, чем человеческое окружение. А значит, Иванов может быть хорошим «продажником», но не руководителем.

Да, вот так, идя на работу, я принимаю окончательное решение относительно соискателя по фамилии Иванов. Интервью с генеральным директором ему не видать.

8:38. – Меня догоняет секретарь замдиректора по общим вопросам.

Наши местные сплетницы из бухгалтерии ежедневно роются в нижнем белье Евгении. Оно и понятно, ведь Женечка по штатному расписанию – секретарь, а по внештатному – любимая женщина своего начальника.

Ее начавший округляться живот для меня означает, что скоро надо будет искать нового секретаря. Разговор с Женечкой как раз идет об этом: через три месяца ей нужно будет уходить в декрет.

8:57. – Сажусь за рабочий стол и открываю почту. Ого! За выходные прислано шестьдесят новых резюме. Открываю самое первое в списке, читаю: «Екатерина Валерьевна Пушкарева». Внешность на вложенной фотографии – не то что у телесериальной тезки: белокурые вьющиеся волосы, ямочки на щеках и чуть вздернутый носик. От известного персонажа ее отличают и амбиции: девушка метит в руководители отдела продаж. О таких говорят: молодая, но перспективная. Поэтому я приглашаю Катю Пушкареву сегодня на интервью.

9:22. – Просматриваю еще четырнадцать резюме на должность руководителя отдела продаж и, не найдя среди соискателей достойного, тяжело вздыхаю.

Наконец мне приглянулись пятнадцатое, шестнадцатое, двадцатое и двадцать седьмое резюме: заявленное мной в объявлении образование, большой опыт работы в аналогичной должности, приемлемые финансовые ожидания. Созваниваюсь с кандидатами. Одного уговариваю прийти сегодня в 15.00. Собираюсь на понедельничную планерку.

9:53. – Каждая планерка для меня – это битва не на жизнь, а на смерть. Во всех смертных грехах, будь то низкая производительность труда отдела маркетинга или хамство дворника, обвинят менеджера по персоналу. Не тех людей беру на работу, не так мотивирую, не вовремя провожу оценочные тесты.

10:10. – Вспоминаю фразу отца нашего гендиректора: «Полчаса твоего личного позора, а потом ты имеешь полное право опозорить любого другого!» Так и поступаю. Критикую администратора офиса за создание конфликтов и делаю замечание главному бухгалтеру: объявления о поиске новых сотрудников не проплачены вовремя и, соответственно, не опубликованы в газетах.

11:03. – Генеральный директор вызвал меня к себе «на ковер». Алексей явно нервничает.

– Что-то случилось с папой? – спрашиваю я, зная о слабом сердце отца нашего гендиректора.

– Да нет, – отмахивается шеф. – С папой все хорошо. С Женюрой плохо.

Евгенией зовут младшую сестру начальника. По моим сведениям, она учится сейчас в МГИМО на юриста-международника.

– А на каком она сейчас курсе? На втором? Неужели студенческая любовь-морковь?

По выражению лица Алексея понимаю, что промахнулась.

– Алексей, ты о нашей Жене говоришь?!

– Её нужно уволить!

– Она же беременна!

– Вот поэтому её и нужно уволить! Она больше не может работать! Не должна. Пойми, Женька не уйдет с работы по собственной воле, а у нее токсикоз, плаксивость, постоянно меняющееся настроение… Ей нужен отдых, психотерапевт и масса витаминов, а не стрессы на работе. Я все обеспечу. Ни она, ни ребенок ни в чем не будут нуждаться…

– Женечку я уволить не могу. Закон не велит. Так что не уговаривай. Кто там следующий в списках на увольнение?

– Кто-кто? Васюков.

– Скажи, это идея нашей главбухши? Официальный повод для увольнения – нарушение правил хранения оборудования? Лопат и граблей, то бишь?

– Я не знаю, как Васюков хранит свои лопаты. Ты, Вика, просто придумай что-нибудь, чтобы уволить дворника.

– Понимаю: главбухша со своим ультиматумом «или я, или Васюков» дошла и до тебя. Только ведь она не уйдет, даже если ее главный враг останется работать. Ее ультиматум – это способ повысить собственную значимость в глазах руководства, т.е. в твоих глазах. А через месяц найдет новый повод показать, что она – самая несчастная сотрудница в твоей фирме. Дай ей грамоту! Повысь зарплату хотя бы на десять процентов, а еще лучше – выплати единовременную премию!

– Давай ты сначала уволишь Васюкова, а потом мы решим с грамотой и премией для Марковны.

13:03. – На обед я решила не ходить. Заперла кабинет на ключ, чтобы побыть в одиночестве и почитать любимый «Клео», но в дверь то и дело стучались, и мне пришлось ее открыть.

И началось!..

14:00. – А вот и Катя Пушкарева. Поразительно, но в жизни она выглядит даже лучше, чем на фото. Сразу видно, что к собеседованию готовилась. Поэтому при первом же провокационном вопросе выглядит школьницей, забывшей дома шпаргалку. Хлопает глазами в ожидании, что я дам ей подсказку, и не понимает, что собеседование – это не экзамен, и здесь важно говорить правду и быть самой собой.

Даю Пушкаревой тест и вижу подтверждение своих мыслей: девушка, вне всяких сомнений, свободолюбива. И ее свободолюбие вполне можно назвать лидерским потенциалом. Только вот Екатерина – классическая одиночка, а никак не командный игрок, который необходим нашей компании.

15:02. – Передо мной сидит усатый сорокалетний тип по фамилии Петрухин, который считает, что я куплюсь на его льстивые комплименты и отправлю на собеседование с боссом.

Но это еще что. С первого взгляда определяю, что Петрухин – типичнейший холерик, а значит, может довести до нервных срывов не только себя, но и подчиненных. В качестве руководителя отдела я его не вижу.

16:07. – В мой кабинет входит дворник Васюков. у него, как обычно, грязная роба, нечищеные сапоги и двухдневная щетина.

– Не рассказывай, – заявляет он с порога. – Татьяна Марковна давно на меня зуб точила.

– Неужели ты не хочешь бороться? Как же ты без работы? У тебя же четверо детей!

– Виктория, скажи, зачем мне бороться? Если уж решили выгнать, то выгонят. Я и заявление «по собственному» написал.

16:27. – Вот они, две грани капитализма – сытая сорокалетняя бездетная Марковна и многодетный молодой безработный Игорь.

В перерывах между невеселыми мыслями заношу данные на принятых за последнюю неделю сотрудников в компьютерную базу, распечатываю приказы и личные карточки, заполняю трудовые книжки. Время бежит незаметно.

17:54. – Открываю свой ежедневник. Завтра в первой половине дня – семь собеседований, после обеда – аттестация сотрудников финансового отдела, а также принятие решения по поводу Женечки. Понятно, что Алексей от меня не отстанет, пока я не отправлю беременную красотку на домашний покой.

18:05. – «А предложу-ка я Жене пойти на больничный месяца на три», – решаю я, выходя из офиса. В голове звучит только одна мысль: «Домой!..»

Дом. Всем нам кажется, что у нас всего один дом, в который мы спешим после тяжелого трудового дня. И забываем, что есть еще тот самый дом, в который мы вбегаем рано утром. И этот второй дом очень важен: он не только позволяет оплачивать счета, но и дает ощущение, что мы нужны, выполняем полезную людям работу, и необходимы компании, в которой трудимся. И это я тебе не только как менеджер по персоналу говорю».

(Леся Лераш. Один день из жизни менеджера по персоналу.  
Источник: Женский журнал «Клео»)

**Тема 2. Планирование персонала**

Задание 1.

Рассчитайте коэффициент укомплектованности кадров с учетом следующей информации. Число рабочих мест в компании по штатному расписанию 125 единиц, однако 5 штатных единиц достаточно долгое время остаются вакантными из-за нехватки специалистов. В связи с развитием нового направления деятельности в штатное расписание будут введены новые должности, и число рабочих мест увеличится на 25 штатных единиц. Определите плановое число рабочих мест с учетом долговременной потребности организации в персонале, фактическую численность работников и коэффициент укомплектованности кадров.

*Текущая (оперативная) потребность в персонале (Пт) может быть рассчитана по формуле*

*Пт* = *БП* + *ДП*,

где *БП*, *ДП* – потребность в персонале соответственно базовая (фактическая) и дополнительная.

Базовая (фактическая) потребность в персонале, в свою очередь, может быть выражена формулой

*БП* = *Опр*/ *В*,

где *Опр* – объем производства; *В* – выработка, т.е. производительность труда (количество продукции, производимой в определенный период) одного работника.

Дополнительную потребность в персонале можно определить по формуле

*ДП* = *Дср* + *Дсв*,

где *Дср* – прирост численности персонала в связи с развитием и расширением организации; *Дсв* – возмещение работников, уволившихся по различным причинам.

* *Долговременная (перспективная) потребность в персонале* может быть рассчитана на основе коэффициента укомплектованности кадров (*Кук*) в организации:

*Кук* = *БПср*/ *Яд*,

где *Яд* – долговременная (перспективная) потребность в персонале, т.е. плановое число рабочих мест в компании; *БПср* – базовая (фактическая) среднесписочная численность работников во всех сменах. *Кук* < 1 при нехватке персонала, т.е. превышении планового числа рабочих мест над фактической численностью персонала, *Кук* > 1 при наличии эффекта «раздутых штатов» в организации, т.е. превышении фактической численности работников над плановой.

Среднесписочный состав (за месяц) определяется путем деления суммы списочного состава за все дни месяца (включая выходные и праздничные дни) на число календарных дней в месяце. Списочный состав – число работников организации согласно штатному расписанию на определенный момент времени.

**Тема 3. Поиск и подбор персонала**

Задание 1.

Найдите ошибки в заполнении заявки на подбор менеджера по продажам категории «Цифровое фото», а также оцените полноту ее заполнения и сбалансированность вакансии.

Заявка на подбор менеджера по продажам  
категории «цифровое фото»

*1. Информация о компании*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Полное название компании | Группа компаний «Black» | | |
| Тип компании | Торговая, дистрибуция портативной электроники | | |
| Продолжительность работы на рынке | 11 лет (2014) | Год создания | 1993 |
| Основные бренды | www.black.ru | | |
| Штат головного офиса | 200 | | |
| Телефоны | (095)777-23-75, факс 777-23-70 | | |
| Почтовый адрес | г. Москва, ул. Казакова, д. 15 | | |
| E-mail | personal@black.ru | | |
| www | www.black.ru | | |
| Директор |  | | |

*2. Описание позиции*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Полное название должности | Менеджер по продажам категории «Цифровое фото» | |
| Обязанности сотрудника | 1. Поиск и привлечение клиентов, в дальнейшем развитие клиентов (ассортимент, объем).  2. Заключение и ведение договоров.  3. Работа с дебиторской задолженностью, в случае ее возникновения.  4. Анализ рынка на уровне систематизации информации о клиентах и от клиентов | |
| Какие задачи компания хочет решить, нанимая сотрудника? | 1. Формирование системы дистрибуции в России по категории «Цифровое фото».  2. Осуществление продажи на высоком профессиональном уровне.  3. Предоставление компаниям-клиентам необходимой консультативной помощи, если необходимо – обучение, помощь в развитии бизнеса клиента, поскольку мы не просто осуществляем продажи, но и являемся экспертами на своем рынке | |
| Какие задачи перед сотрудником ставит компания? | – Увеличить объем продаж в категории.  – Обеспечить приток новых клиентов.  ГЛОБАЛЬНО:  – Обеспечить присутствие «Black» в России на правах основного игрока | |
| Кому будет подчиняться сотрудник, должность, город | Должность | Город |
| Начальник отдела | Москва |
| Кто будет в прямом подчинении? | 0 | |
| Кто будет в косвенном подчинении? | Ассистент-менеджер | |
| Связаны ли с работой на этой должности командировки: куда, насколько длительные? | Возможно. Непродолжительные | |

*3. Информация об условиях найма и оплате труда*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Форма найма | Согласно ТК РФ | | | | |
| Оклад | Минимум | 600 | Максимум | 900 | |
| Зарплата на испытательный срок | Будем обговаривать на собеседовании, оклад 600 (менеджер по продажам 3-й категории), 900 (менеджер по продажам 2-й категории) (конечная цифра зависит от уровня кандидата) | | | | |
| Длительность испытательного срока | 2 мес. | | | | |
| Порядок начисления процентной и (или) бонусной части зарплаты | 10–15 числа каждого месяца выплачивается бонус, в зависимости от выполнения поставленных задач. Задач не более 3 (план продаж, приток новых клиентов…) | | | | |
| Какие премии предусматриваются и за что? | Ежемесячные бонусы, по результатам выполнения бонусных задач | | | | |
| Как часто пересматривается уровень зарплаты в компании? | По ситуации. Автоматически мы не готовы поднимать з/п. Для этого существует система аттестации в компании, после которой пересматривается мотивационная схема. Мониторинг рынка идет не реже 1 раза в 6 мес. | | | | |
| Если представленный кандидат, отвечающий вашим требованиям и выполняющий аналогичную работу в другой компании, уже получает по вашей высшей ставке, сможете ли вы предложить ему больше (если ДА, то до какой степени) | | По ситуации | | | |
| Автомобиль компании | Марка | Нет | Модель | |  |
| Возмещение командировочных и дорожных расходов |  | | | | |
| Амортизация личного автомобиля | На собеседовании. Все зависит от того, как будет построена работа | | | | |
| Порядок оплаты ГСМ |  | | | | |
| Порядок оплаты связи | Обговаривается отдельно | | | | |
| Страховки | Обговаривается отдельно | | | | |
| Оплата клубов, абонементов |  | | | | |
| Детские учреждения |  | | | | |
| Другие льготы |  | | | | |
| Режим работы сотрудника | 9.30–18.30 | | | | |
| Продолжительность отпуска | 28 раб. дней | | | | |
| Какие программы по обучению, повышению квалификации предусматривается ли для сотрудника | Тренинги, конференции | | | | |
| Условия работы (наличие офиса, оргтехники) | Да | | | | |
| Перспективы служебного роста | Да | | | | |

*4. Требования к кандидату*

|  |  |
| --- | --- |
| Пол | Мужской, но готовы рассматривать дам |
| Возраст | 23–30 |
| Образование | Высшее |
| Специальность | Не важно, надо смотреть на человека, есть примеры великолепных менеджеров по продажам со средне-специальным образованием, правда, хотелось бы, чтобы он тогда находился на стадии обучения или планировал обучение в ближайшем будущем |
| Опыт работы | В продажах от 2–3 лет. Приветствуется опыт в качестве торгового представителя и ОБЯЗАТЕЛЬНО опыт в оптовых продажах от 2 лет. Кандидату должна быть интересна техника!!!!!!!! |
| В какой отрасли должен работать кандидат? | FMCG, НЕ металлопрокат, трубо-, газо- и другая продукция, возможны стройматериалы (но интересны в меньшей степени), НО ГЛАВНОЕ не в отрасли, а в том, что:  1) кандидат понимает систему продаж;  2) не начинает продажу с презентации товара;  3) понимает логику торгового бизнеса в целом;  4) продажа – процесс развития клиента, и он не заканчивается на моменте отгрузки товара.  5) понимает, что такое клиентская база, как она ведется, ДЛЯ ЧЕГО ОНА НУЖНА;  6) понимает, что такое история клиента, в том числе и кредитная или платежная;  7) готов работать в клиент-ориентированном бизнесе;  8) стремление работать в компании долго, наличие логичной карьеры |
| В каких компаниях мог бы работать кандидат? | Возможно рассмотрение кандидатов из IT-компаний |
| Есть ли конкретный человек, которого бы вы хотели нанять на данную должность? | Нет |
| Есть ли компании, из которых вы не хотели бы видеть кандидата? |  |
| Личные качества | Открытость и предсказуемость для вышестоящего руководства и сотрудников |
| Порядочность, честность |
| «Ясность» для себя и окружающих |
| Управляемость со стороны вышестоящего руководства |
| Высокий уровень саморегуляции, в том числе, эмоциональной, стрессоустойчивость |
| Инициативность |
| Лидерство |
| Мотивационные стимулы не только финансовые, одно из первых мест должно быть отдано интересной работе |
| «Болеет» за дело |
| Креативность |
| Ценностный ряд (семья, дом, родители, друзья, самореализация и самоактуализация в профессиональной деятельности) |
| Здоровые амбиции |
| Мотивация достижения успеха |
| Оптимизм и драйв!!! |
| НЕ «ВЫГОРЕВШИЙ» КАНДИДАТ, видит себя в активных продажах еще как минимум 2–3 года |
| ПЕРЕГОВОРЩИК!!! |
| Не стремится прирасти к стулу и осуществлять продажи по телефону, готов встречаться с клиентами, выезжать на переговоры |
| Знания и навыки, важные для этой должности | Желательно прохождение тренингов по продажам, работе с рекламациями и т.д. Остальное см. выше |
| Владение компьютером | Пользователь, как минимум Word, Excel, электронная почта, Internet |
| Личный автомобиль |  |
| Водительские права | Не обязательно |
| Знание иностранного языка | Не обязательно |

*5. История позиции*

|  |  |
| --- | --- |
| С чем связано появление вакансии? | Развитие категории |
| Давали ли объявление в СМИ, Интернет | Да |

*6. Процедура проведения интервью*

|  |  |
| --- | --- |
| Требуется ли пройти тесты (какие)? | Скорее да, необходимо провести небольшие ролевые игры |
| Сколько интервью предполагается провести с кандидатом? | 2–3 |
| Планируемая дата выхода нового сотрудника на работу | Март текущего года |

Задание 2.

Определите, какие компетенции можно оценить с помощью представленных в таблице вопросов и запишите их в графу «компетенция».

|  |  |
| --- | --- |
| Компетенция | Вопрос |
|  | Почему Вы оставили предыдущее место работы?  Что Вам больше всего нравилось и что меньше всего на предыдущем месте работы? |
|  | Назовите примеры важных для предприятия решений, которые Вам приходилось принимать. Опишите процесс их принятия. Каких результатов достигли?  К кому Вы обращаетесь за помощью, принимая решение? |
|  | Почему люди испытывают стресс?  Опишите, пожалуйста, стрессовую ситуацию, которая произошла с Вами за последнее время. Как Вы ощущали себя в ней? |
|  | Назовите, пожалуйста, плюсы и минусы работы с людьми.  Почему некоторые видят в людях достоинства, а некоторые – недостатки? |

Задание 3.

Заполните таблицу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия | Достоинства | Недостатки |
| Блочная |  |  |
| Биографическая |  |  |
| Кейсовая |  |  |
| Проективная |  |  |
| Критических инцидентов |  |  |
| Критериальная |  |  |
| Стрессовая |  |  |

**Тема 4. Адаптация персонала**

Задание 1.

Проанализируйте предложенную Программу адаптации менеджера оптовых продаж ООО «Софтплит» (приложение), выявив удачные моменты и те детали, которые требуют корректировки. Обоснуйте свою позицию.

**Тема 5. Мотивация персонала**

Задание 1.

Прочитайте внимательно рекомендации по мотивации персонала, сформулированные для менеджеров организаций. Определите, на каких теориях мотивации они базируются.

*Рекомендации для менеджеров 1.*

– Поставленные перед сотрудниками цели должны быть конкретными: конкретные цели приводят к более высоким показателям работы, чем расплывчатые.

– Поставленные перед сотрудниками цели должны быть трудными, но выполнимыми: трудные цели ведут к более высоким мотивации и показателям работы, чем легкие.

– Необходимо обеспечить обратную связь с сотрудниками в отношении достижения целей.

– Следует привлекать сотрудников к процессу постановки целей: это позволяет повысить степень приверженности цели.

*Рекомендации для менеджеров 2.*

– В ожиданиях людей необходима полная ясность, что их усилия приведут к результату. Следует сделать желаемый уровень выполнения работ достижимым.

– Необходимо предлагать сотрудникам вознаграждения с положительной валентностью. С этой целью в организациях широко применяются программы льгот по принципу самообслуживания.

– Необходимо проводить четкую связь между уровнем выполнения работы и вознаграждениями. Чаще всего это реализуется через внедрение системы оплаты труда по результатам выполненной работы. Некоторые компании используют также схемы стимулирования с использованием фондового опциона – т.е. возможность приобретения акций по специальной цене.

Задание 2.

Заполните таблицу.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Теория/модель | Представители теории/модели | Основное содержание теории/модели | Значение теории/модели |
| Теория удовлетворения потребностей |  |  |  |
| Двухфакторная модель |  |  |  |
| Теория ожиданий |  |  |  |
| Теория равенства (справедливости) |  |  |  |
| Теория постановки целей |  |  |  |
| Модель расширения и обогащения работы |  |  |  |
| Модель характеристик работы |  |  |  |

**Тема 6. Обучение и развитие персонала организации**

Задание 1.

Сформулируйте свое отношение к следующим высказываниям об обучении.

Надо много учиться, чтобы знать хоть немного (*Монтескье).*

Ученье без размышления бесполезно, но и размышление без ученья опасно (*Конфуций).*

Ничему тому, что важно знать, научить нельзя, – все, что может сделать учитель, это указать дорожки (*Р. Олдингтон).*

То, чему учишься на личном опыте, дается не так быстро, но зато глубже запечатлевается в мозгу (*В.Ван Гог).*

Насильное обучение не может быть твердым. Но, то, что с радостью и весельем входит, крепко западает в души внимающим *(Василий Великий).*

Задание 2.

Заполните таблицу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Теория научения | Представители теории | Основное содержание |
| Теория подкрепления |  |  |
| Когнитивная теория научения |  |  |
| Теория эмпирического научения |  |  |
| Теория социального научения |  |  |

**Тема 7. Оценка персонала**

Задание 1.

Определите типы упражнений, которые применяются в ЦО.

1. Название упражнения: **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

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

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

2. Название упражнения: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Ситуация 1.* Вы – администратор продуктового супермаркета известной торговой сети. Вас вызывают на кассу по просьбе недовольного клиента.

*Ситуация 2.* Вы – менеджер среднего звена. Ваша задача – забрать двух сотрудников из другого отдела на 2 дня, чтобы успеть закончить важный проект для компании, который курирует сам директор организации. При этом Вы знаете, что в конце года все отделы работают напряженно и ни у кого нет «лишних» временных и человеческих ресурсов.

*Ситуация 3.* Вы случайно узнаете, что Ваш коллега (не руководитель и не подчиненный) систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой Вы работаете.

*Время для решения каждой ситуации – 1 мин.*

3. Название упражнения: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Назовите как можно больше способов привлечения соискателей на должность маркетолога.

(Задание для группового решения.)

4. Название упражнения: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Плюсы и минусы свободного рабочего графика в компании.

(Задание для группового решения.)

5. Название упражнения: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Инструкция.*Прочитайте внимательно задание и письменно сформулируйте Ваш вариант решения. Время на выполнение задания – 10 мин.

Светлана Петровна – руководитель клининговой компании ООО «Уборка для всех», занимающейся уборкой офисных и жилых помещений.

Светлана Петровна со своими сотрудниками готовится к уборке четырехкомнатной квартиры (150 м2). Светлана Петровна всегда весьма неконкретно ставит задачи своим сотрудникам, большинство из которых работают в компании около 1,5 мес.

*Задание:* Переформулируйте задачи так, чтобы они соответствовали SMART-критериям.

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

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

6. Название упражнения: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Инструкция.* В этом упражнении оценивается Ваша способность собирать информацию, принимать решения и высказывать их. За инструкцией следует краткое описание ситуации, в которой требуется разобраться и выдать необходимые рекомендации. Вы выступаете в роли директора, к которому обратились за советом по данному вопросу.

Чтобы Вы могли принять решение, у Вас будет возможность задать любые вопросы, касающиеся описанной ситуации, эксперту, который сможет на них ответить. Эксперт обладает обширной информацией, которую Вы сможете получить, задавая конкретные вопросы. Если Ваши вопросы будут слишком общими, Вас попросят сделать их более конкретными.

Эксперт беспристрастен и не имеет отношения к данной ситуации. Эксперт не является представителем сотрудников организации.

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

*График.*

5 мин – чтение ознакомительной информации и подготовка вопросов.

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

5 мин – представление решения и его обоснование.

10 мин – эксперт задаст Вам вопросы по Вашему решению.

Есть ли у Вас вопросы?

Не переворачивайте страницу, пока не получите соответствующего указания.

*Ситуация.*

Вы недавно вступили в должность директора по производству компании Дельта Интернешнл, и только что Девид Польский попросил Вас принять первое важное решение: закрывать завод в Норильске или нет.

Задание 2.

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

Пример. Упражнение «Самопрезентация»

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

*Форма проведения:* индивидуальная.

*Оцениваемые компетенции:* эффективная коммуникация*.*

*График работы:*

1 мин – ведущий выдает участнику задание и объясняет условия;

10 мин – участник готовится к самопрезентации;

2–3 мин – выступление участника;

6 мин – диалог с членами комиссии.

*Итого:* 19–20 мин.

*Инструкция для участника.*

Вы должны подготовить самопрезентацию: рассказать о себе, своих профессиональных успехах и личных достижениях, чему Вы обучились за последние 2 года, что больше всего цените в себе. Постарайтесь убедить комиссию зачислить Вас в компанию/кадровый резерв компании. Время презентации не должно быть менее 2 и более 3 мин. За временем выступления будет следить «Фамилия, имя», за 15 с до окончания презентации он/она даст Вам знать условным обозначением – руки крест на крест. После завершения презентации комиссия задаст Вам вопросы, Ваша задача – ответить на них.

*Инструкция для наблюдателя-эксперта.*

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

*Бланк оценки для упражнения «Cамопрезентация»*

*Участник ЦО, его игровой номер:* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

| Поведенческий индикатор | |
| --- | --- |
| позитивный (+) | негативный (–) |
| 1. Приветствует аудиторию («Добрый день!», «Здравствуйте»), представляется | 1. Не приветствует аудиторию, сразу переходит к делу, не представляется |
| 2. Легко устанавливает контакт с аудиторией | 2. Не стремится к установлению контакта с аудиторией |
| 3. Создает доброжелательную атмосферу (приветлив, шутит, благодарит других) | 3. Нейтрален/агрессивен в общении |
| 4. Говорит четко и внятно, старается доступно донести свои мысли, грамотная речь | 4. Постоянно сбивается, говорит запутанно, формулировки неточны и неопределенны, повторяется, с трудом излагает свои мысли |
| 5. Умело работает с возражениями, переводит критику в конструктивное русло | 5. В ответ на возражение быстро сдается/демонстрирует агрессивную или оборонительную позицию/обижается |
| 6. Обращается к членам комиссии | 6. Пассивен, в основном отвечает на вопросы |
| 7. Гибок в общении, учитывает реакции членов комиссии в поведении | 7. Не учитывает реакцию членов комиссии и не корректирует поведение, ригиден |
| 8. Грамотно выстраивает аргументацию | 8. Затрудняется с формулировкой аргументов, демонстрирует их однотипность |
| 9. Развернуто, полно и конструктивно отвечает на вопросы, открыт для диалога | 9. Ответы «скудные», затрудняется с формулировками, закрыт для диалога |
| 10. Внимательно слушает, не перебивает, использует техники активного слушания | 10. Перебивает, не использует техники активного слушания |
| 11. Умеет задавать уточняющие вопросы, воспринимает суть, избегая домыслов | 11. Не всегда улавливает суть сказанного, «теряет» часть услышанной информации/додумывает |

|  |  |
| --- | --- |
| Ваши примечания | |
|  | |
| Оценка |  |

Задание 3.

Тренировочный тест для ассессоров.

Отметьте, какие фрагменты являются, на ваш взгляд, правильными, а какие – неправильными описаниями поведения.

Суждения:

1. Не очень убедительно выступал в групповом упражнении.

2. Использовал очень хороший аргумент, успокаивая раздраженного сотрудника.

3. Когда беседа стала накаляться, он поддался давлению.

4. Предложил группе отвести по 5 мин на каждую проблему.

5. Проявил большую изобретательность при решении проблем в индивидуальном деловом упражнении.

6. Изменил свое мнение после того, как его первое решение было поставлено под сомнение.

7. Рационально организовал работу с документами из индивидуального делового упражнения.

8. Направлял группу к достижению поставленной цели.

9. В ответ на доводы Михаила стал пытаться перевести разговор на нейтральную тему (прибыль компании).

10. Слишком много и неоправданно рисковал.

11. Спрашивал Олега (молчаливый участник) о его мнении по поводу трех различных обсуждавшихся проблем.

12. Самостоятельно ввел систему контроля за инвентарем, при которой информация об одинаковых деталях хранилась на отдельных листах бумаги.

13. Представил своего кандидата остальной части группы в очень профессиональной манере.

14. Разбирая документы из индивидуального делового упражнения, показал слабое владение вопросами организации работы с персоналом.

15. Велел прорабу немедленно уволить неумелого рабочего.

16. Предложил группе: «Мы должны начать работу с наиболее трудной проблемы».

17. Очень основательно анализировал данные.

18. Начал свое выступление, кратко обрисовал структуру и содержание предстоящего доклада.

19. Взаимодействуя с другими членами группы, не обращал никакого внимания на их запросы.

20. Предложил, чтобы каждый из участников «председательствовал» на совещании по одной из четырех проблем.

21. Разбирая «корзину», плохо планировал время.

22. Отменил встречу, намеченную на 18-е, посчитав ее неактуальной.

Задание 4.

Какие компетенции можно оценить с помощью следующих кейсов?

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

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

3. Вам звонит гость и раздраженно, на повышенных тонах, отчитывает Вас за ошибку, которая действительно была совершена по отношению к нему, но Вы лично никакого отношения к этому не имеете (ответственность другого подразделения, например кухни). Опишите стратегию Ваших действий и конкретные фразы – ответ гостю.

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

**Приложение 2.**

**Учебно-методические материалы для организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

**Тема 1. Введение в управление человеческими ресурсами**

Задание 1.

Ознакомьтесь с книгой Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации (М.: Вильямс, 2007) и заполните нижеприведенную таблицу (соотнесите конкретные причины сопротивления персонала организационным изменениям с основными их уровнями: индивидуальным, групповым и организационным).

|  |  |
| --- | --- |
| Причина сопротивления | Уровень |
| Инертность |  |
| Страх перед реальными или воображаемыми негативными последствиями изменений |  |
| Отсутствие доверия и уважения к руководителям, осуществляющим изменения |  |
| Высокая групповая сплоченность |  |
| Устоявшиеся групповые нормы |  |
| Угроза потери власти подразделения |  |
| Жесткая структура компании |  |
| Особенности организационной культуры |  |
| Отсутствие ясной стратегии развития организации |  |
| Неэффективное управление организационными изменениями |  |
| Несовершенная система организационных коммуникаций |  |

**Тема 2. Планирование персонала**

Задание.

Заполните нижеприведенную таблицу.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод планирования потребности в персонале | Особенности метода | Преимущества метода | Недостатки метода |
| Балансовый метод |  |  |  |
| Нормативный метод |  |  |  |
| Математико-статистический метод |  |  |  |
| Метод экстраполяции |  |  |  |
| Метод скорректированной экстраполяции |  |  |  |
| Метод экспертных оценок |  |  |  |
| Компьютерные модели |  |  |  |
| Анализ тенденций |  |  |  |
| Анализ отношений |  |  |  |
| Диаграмма разброса |  |  |  |

**Тема 3. Поиск и подбор персонала**

Задание 1.

Найдите ошибки в модели компетенций должности «продавец-консультант».

|  |  |
| --- | --- |
| Модель компетенций должности «продавец-консультант» | |
| *Профессиональные* | *Организационные (корпоративные)* |
| 1. Опыт работы с AV, бытовой техникой от полугода  2. Права категории «В»  3. Коммуникабельность  4. Навык продаж  5. Мотивация достижения успеха  6. Желание работать за %, а не «сидеть» на окладе | 1. Знание продуктовой линейки компании  2. Готовность к ненормированному графику работы |
| *Управленческие* | *Индивидуально-личностные* |
| 1. Самоорганизация | 1. Ориентация на результат  2. Бесконфликтность  3. Стрессоустойчивость  4. Честность |

Задание 2.

Определите критерии, которые могут использоваться для оценки количества и качества труда для следующих должностей:

– маркетолог;

– начальник отдела снабжения;

– секретарь;

– менеджер по обучению.

Задание 3.

Разработайте сбалансированную заявку на подбор работника (специальность выберите самостоятельно) в реально существующей или спроектированной вами организации с учетом правил составления заявки. На основе заявки создайте должностную инструкцию для работника, а также разработайте для выбранной позиции профиль должности.

Задание 4.

Придумайте конкурсные задания для кандидатов на следующие позиции:

– коммерческий директор;

– офис-менеджер;

– менеджер по подбору персонала;

– специалист по логистике.

Задание 5.

Разработайте по 3 конкурсных вопроса/задания, с помощью которых вероятность получения социально-положительных ответов будет невысокой, для оценки следующих компетенций:

– ответственность;

– стрессоустойчивость;

– положительное отношение к людям;

– ориентация на работу в команде;

– стиль руководства и навык управления;

– готовность к непопулярным решениям (для руководителя).

Задание 6.

Разработайте структурированное интервью для оценки индивидуально-личностных компетенций кандидатов на должность «рекрутер»; проведите в группе ролевую игру «Собеседование», которая продемонстрирует встречу кандидата на вакантную должность с менеджером по персоналу; запишите ответы «потенциального» кандидата и сделайте количественно-качественные выводы на их основе.

**Тема 4. Адаптация персонала**

Задание 1.

Проанализируйте специфику популярных методов адаптации персонала, используемых современными российскими и зарубежными компаниями.

Задание 2.

Разработайте схему (с указанием сроков, основных мероприятий и ответственных лиц) адаптации для студентов-первокурсников (на примере вашего факультета и вуза) с учетом известных закономерностей процесса профессиональной адаптации.

**Тема 5. Мотивация персонала**

Задание 1. Объясните нежеприведенные фразы с точки зрения теорий мотивации

Нет ничего более стимулирующего, чем, когда всё идёт не так, как надо (Ш. Холмс).

Половина того, что отделяет успешных предпринимателей от неудачников – это настойчивость (С. Джобс).

Люди, которые не в состоянии мотивировать себя, должны довольствоваться посредственностью, какими бы впечатляющими ни были их таланты (Э. Карнеги).

Нет ничего за пределами тебя, что может когда-либо позволит тебе стать лучше, сильнее, богаче, быстрее или умнее. Все находится внутри. Все существует. Не стремись ни к чему вне себя (М. Миямото).

По большей части сотрудники уходят от начальников, а не из компаний (Р. Саттон).

Хорошее управление состоит в том, чтобы показывать средним людям, как сделать работу превосходных людей (Д. Рокфеллер).

Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять (Г. Форд).

Трудности должны тонизировать (Б.Ч. Форбс).

Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей (Ли Якокка).

Задание 2.

Проанализируйте доступную информацию о специфических методах нематериальной мотивации персонала, используемых крупными отечественными и зарубежными компаниями.

**Тема 6. Обучение и развитие персонала организации**

Задание 1.

Заполните таблицу, отметив знаками +, – или +\– соответствие, несоответствие или частичное соответствие следующих методов выявления потребности в обучении предложенным характеристикам.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Метод выявления потребности в обучении | Характеристики | | | |
| Достоверность результатов | Оперативность проведения | Простота (процедуры проведения и обработки) | Необходимость использования дополнительных ресурсов |
| Анализ планов развития компании |  |  |  |  |
| Анализ персональной информации о сотрудниках |  |  |  |  |
| Наблюдение за работой сотрудников |  |  |  |  |
| Анкетирование сотрудников и руководителей для оценки уровня квалификации |  |  |  |  |
| Интервью с сотрудниками и руководителями для оценки уровня квалификации |  |  |  |  |
| Тестирование сотрудников для оценки уровня квалификации |  |  |  |  |
| Кейс-метод для оценки уровня квалификации |  |  |  |  |
| Метод «360 градусов» для оценки уровня квалификации |  |  |  |  |
| Анализ результатов деятельности сотрудников |  |  |  |  |
| Анализ результатов аттестации сотрудников |  |  |  |  |
| Анализ пожеланий сотрудников и заявок руководителей на обучение |  |  |  |  |

Задание 2.

Выделите достоинства и недостатки следующих методов обучения персонала организации: лекция, семинар, конференция, круглый стол, тренинг, деловая игра, ролевая игра, кейс-метод, электронное обучение.

Задание 3

Разработайте анкету обратной связи для участников тренинга «Развитие управленческих компетенций», направленную на оценку удовлетворенности участников проведенным обучением.

Задание 4

Разработайте тест для оценки остаточных знаний студентов по теме «Обучение персонала организации».

**Тема 7. Оценка персонала**

Задание 1.

Используя прил. 7.1 и 7.2 подберите комплекс психологических методик для оценки индивидуально-личностных особенностей кандидатов на должности: секретаря, бухгалтера, рекрутера, менеджера по продажам.

Задание 2.

Разработайте тест достижений по теме «Оценка персонала».

Задание 3.

Прочитайте кейс и ответьте на следующие вопросы:

– Какие ошибки допустил руководитель?

– Как бы Вы поступили в сложившейся ситуации на месте   
HR-специалиста? Обоснуйте свой ответ.

*Кейс.* В компанию на должность руководителя рекламного отдела была принята девушка 25 лет родом из Перми, окончившая кулинарный техникум. Опыта работы у нее не было. Но генеральный директор очень настаивал на ее принятии. До ее прихода в рекламном отделе работали 3 человека. Отдел успешно справлялся с поставленными задачами. Приносил прибыль. Заказчики были довольны. Спустя год штат был раздут до 10 человек, отдел стал убыточным. Большая часть клиентов ушла к конкурентам.

Задание 4.

Представьте, что Вы работаете HR-менеджером в компании «Час пик», которая занимается производством и продажей кондитерских изделий. Перед Вами стоит задача: отобрать сотрудников в кадровый резерв на руководящие позиции среднего звена. Какой метод (методы) Вы бы стали использовать? Разработайте план действий для реализации поставленной задачи.

**Приложение 3**

**Фонды оценочных средств для проведения итоговой аттестации обучающихся**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Дисциплина Управление человеческими ресурсами**  **Образовательная программа «Менеджмент»**  Уровень образования (бакалавр)  Тип контроля: текущий (реферат)  итоговый (письменный тест/ устный экзамен)  Примерное время выполнения (указать требуемое время для выполнения задания (тест) если контроль проходит в аудитории): 45 минут  Индивидуальное/групповое тестирование (нужное подчеркнуть) | | |
| Компетенция (-ции),  которые планируется проверять | Состав компетенции  *РБ – ресурсная база,*  *СД – основные способы деятельности, опыт*  *МЦ – мотивационно-ценностная составляющая* | Уровень овладения  *«низкий» уровень*  *«базовый» уровень*  *«продвинутый» уровень* |
| *Способен использовать знания о работе с коллективами людей и отдельными работниками в управленческой деятельности*  *ПК 5* | РБ Студент может давать определение основных понятий дисциплины, описывать их суть, установить соответствие между терминами и их определениями. | Низкий: Студент знает основные определения, используемые в ходе дисциплины; может соотнести определение с термином |
| Базовый: Студент знает основные определения, используемые в ходе дисциплины; может соотнести определение с термином; ориентируется в разных походах к определению понятия |
| Продвинутый: Студент знает основные определения, используемые в ходе дисциплины; может соотнести определение с термином; ориентируется в разных походах к определению понятия; хорошо использует имеющуюся в распоряжении информацию для решения конкретных практических задач. |
| СД  Использует знания о индивидуальных особенностях работников, их компетенций решения практических задач. |  |
|  |
|  |
| МЦ  Понимает значимость и ценность заданий с применением информации о работе с коллективами людей и отдельными работниками | Низкий: Понимает значимость заданий в рамках изучаемого предмета; задание выполняется только для получения оценки |
| Базовый: Понимает значимость задания в межпредметных рамках; дает оценку полезности содержания задания для освоения курса, видит возможности использования задания в других видах учебной деятельности |
| Продвинутый: Понимает значимость задания в контексте своей профессиональной подготовки; дает оценку полезности содержания задания для своего профессионального развития |
| *Владеет современными технологиями управления персонала*  *ПК 10* | РБ  Студент может давать определение основных технологий управления персоналом, описывать их суть, установить соответствие между терминами и их определениями. | Низкий: Студент может перечислять основные (но не все) технологии управления человеческими ресурсами, соотносит термин с определением, не знает специфики метода\технологии |
| Базовый: Студент знает определение всех технологии управления человеческими ресурсами, соотносит термин с определением, на практике не всегда может использовать теоретические знания для решения практических задач по управлению человеческими ресурсами |
| Продвинутый: Студент знает всех технологии управления человеческими ресурсами, их суть, специфику применения технологий, использует знания для решения практических задач по управлению человеческими ресурсами |
| СД  Использует знания  (правильное использование методов, алгоритмов, процедур) технологий управления человеческими ресурсами для объяснения, решения практических задач. | Низкий: Для выполнения задач студент запрашивает информацию (полную или частичную) о технологиях управления человеческими ресурсами у преподавателя; работает по заданному алгоритму |
| Базовый: При выполнении заданий студент использует базовую литературу по технологиям управления человеческими ресурсами, сортирует и использует выбранные им способы решения задач по управлению человеческими ресурсами |
| Продвинутый: При выполнении заданий студент использует всю имеющуюся в его распоряжении информацию о технологиях управления человеческими ресурсами, сам определяет алгоритм задания, при решении опирается в т.ч. на свою общую эрудицию. |
| МЦ  Понимает значимость и ценность заданий с применением информации о технологиях управления человеческими ресурсами | Низкий: Понимает значимость задания в рамках изучаемого предмета; задание выполняется только для получения оценки |
| Базовый: Понимает значимость задания в межпредметных рамках; дает оценку полезности содержания задания для освоения курса, видит возможности использования задания в других видах учебной деятельности |
| Продвинутый: Понимает значимость задания в контексте своей профессиональной подготовки; дает оценку полезности содержания задания для своего профессионального развития |

**Критерии оценок по промежуточному контролю (реферат)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка по 10 балльной шкале | Оценка по 5-балльной шкале | Уровень освоения компетенций |
| 1-3 | неудовлетворительно | студент не демонстрирует необходимый уровень компетенций |
| 4 | удовлетворительно | студент демонстрирует одну из двух компетенций ПК 5 или ПК 10 на  низком уровне |
| 5 | удовлетворительно | студент демонстрирует две компетенций ПК 5 и ПК 10 на  низком уровне |
| 6 | хорошо | студент демонстрирует одну из двух компетенций ПК 5 или ПК 10 на  низком уровне, а одну – на базовом |
| 7 | хорошо | студент демонстрирует две компетенций ПК 5 или ПК 10 на  базовом уровне |
| 8 | отлично | студент демонстрирует одну из двух компетенций ПК 5 или ПК 10 на  базовом уровне, а одну – на продвинутом |
| 9 | отлично | студент демонстрирует обе компетенции ПК 5 и ПК 10 на  продвинутом уровне |
| 10 | отлично | студент демонстрирует обе компетенции ПК 5 и ПК 10 на  продвинутом уровне |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Дисциплина Управление человеческими ресурсами**  **Образовательная программа «Менеджмент»**  Уровень образования (бакалавр/магистр)  Тип контроля (выбрать в соответствии с рабочим учебным планом):  текущий (д.з.,к.р, реферат, эссе, коллоквиум)  итоговый (письменный тест/ устный экзамен)  Примерное время выполнения (указать требуемое время для выполнения задания (тест) если контроль проходит в аудитории): 45 минут  Индивидуальное/групповое тестирование (нужное подчеркнуть) | | |
| Компетенция (-ции),  которые планируется проверять | Состав компетенции  *РБ – ресурсная база,*  *СД – основные способы деятельности, опыт*  *МЦ – мотивационно-ценностная составляющая* | Уровень овладения  *«низкий» уровень*  *«базовый» уровень*  *«продвинутый» уровень* |
| *Способен использовать знания о работе с коллективами людей и отдельными работниками в управленческой деятельности*  *ПК 5* | РБ Студент может давать определение основных компетенций, описывать их суть, установить соответствие между терминами и их определениями. | Низкий: Студент знает основные определения, используемые в ходе дисциплины; может соотнести определение с термином |
| Базовый: Студент знает основные определения, используемые в ходе дисциплины; может соотнести определение с термином; ориентируется в разных походах к определению понятия |
| Продвинутый: Студент знает основные определения, используемые в ходе дисциплины; может соотнести определение с термином; ориентируется в разных походах к определению понятия; хорошо использует имеющуюся в распоряжении информацию для решения конкретных практических задач. |
| СД  Использует знания о индивидуальных особенностях работников, их компетенций решения практических задач. |  |
|  |
|  |
| МЦ  Понимает значимость и ценность заданий с применением информации о работе с коллективами людей и отдельными работниками |  |
|  |
|  |
| *Владеет современными технологиями управления персонала*  *ПК 10* | РБ  Студент может давать определение основных технологий управления персоналом, описывать их суть, установить соответствие между терминами и их определениями. | Низкий: Студент может перечислять основные (но не все) технологии управления человеческими ресурсами, соотносит термин с определением, не знает специфики метода\технологии |
| Базовый: Студент знает определение всех технологии управления человеческими ресурсами, соотносит термин с определением, на практике не всегда может использовать теоретические знания для решения практических задач по управлению человеческими ресурсами |
| Продвинутый: Студент знает всех технологии управления человеческими ресурсами, их суть, специфику применения технологий, использует знания для решения практических задач по управлению человеческими ресурсами |
| СД  Использует знания  (правильное использование методов, алгоритмов, процедур) технологий управления человеческими ресурсами для объяснения, решения практических задач. |  |
|  |
|  |
| МЦ  Понимает значимость и ценность заданий с применением информации о технологиях управления человеческими ресурсами |  |
|  |
|  |
| *Способен применить основные выводы теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач*  *ПК 8* | РБ Студент может перечислять, определять основные теории мотивации и их представителей, описывать их суть, установить соответствие между терминами и их определениями. | Низкий: Студент может перечислять основные теории мотивации и некоторых представителей этих теорий, не может описывать их содержание |
| Базовый: Студент может перечислять основные теории мотивации, всех представителей этих теорий, частично может описывать их содержание теории без возможности привести примеры использования теорий на практике |
| Продвинутый: Студент смело перечисляет основные теории мотивации, знает всех представителей этих теорий, описывает детально их содержание, может привести примеры использования теорий на практике |
| СД  Использует знания  теорий мотивации для объяснения, решения практических задач по управлению человеческими ресурсами. |  |
|  |
|  |
| МЦ  Понимает значимость и ценность заданий с применением информации о мотивации сотрудников |  |
|  |
|  |

**Критерии оценок по итоговому контролю (экзамен, тест)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка по 10 балльной шкале | Оценка по 5-балльной шкале | Уровень освоения компетенций |
| 1-3 | неудовлетворительно | студент не демонстрирует необходимый уровень компетенций |
| 4 | удовлетворительно | студент демонстрирует хотя бы одну из компетенций ПК 5, ПК 8, ПК 10 на низком уровне |
| 5 | удовлетворительно | студент демонстрирует две или три компетенций (ПК 5, ПК 8, ПК 10) на низком уровене |
| 6 | хорошо | студент демонстрирует:  ПК 5, ПК 8 на низком уровне,  ПК 10 на базовом уровне |
| 7 | хорошо | студент демонстрирует:  ПК 5- низкий уровень  ПК 8, ПК 10 - базовый уровень |
| 8 | отлично | студент демонстрирует:  ПК5, ПК 8- базовый уровень  ПК 10 - продвинутый уровень |
| 9 | отлично | студент демонстрирует:  ПК5 - базовый уровень и  ПК 10, ПК 8 - продвинутый  уровень |
| 10 | отлично | студент демонстрирует:  ПК 5, ПК 8, ПК 10 -  продвинутый уровень |