

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы
Кафедра менеджмента и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ:



Директор Института управления и
государственной службы
Р.Г. Харьковский

(подпись) « 04 » 2023 года

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

По направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа: «Менеджмент организаций и администрирование»

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Кадровый менеджмент» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент «Менеджмент организаций и администрирование» –5Зс.

Рабочая программа учебной дисциплины «Кадровый менеджмент» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 952).

СОСТАВИТЕЛЬ:

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и экономической безопасности
Резник А.А.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры менеджмента и экономической безопасности

«14» 03 2023 г., протокол № 8

Заведующий кафедрой

менеджмента и экономической безопасности  В. Н. Тисунова

Переутверждена: « » 20 г., протокол №

Согласована (для обеспечивающей кафедры):

Переутверждена: « » 20 года, протокол №

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 04 2023 г., протокол № 8.

Председатель учебно-методической комиссии

института управления и государственной службы  Резник А.А.

Структура и содержание дисциплины

Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Цель изучения дисциплины «Кадровый менеджмент» — дать студентам основы знаний и навыков по формированию и организации функционирования систем управления кадровым потенциалом в организации, планированию кадровой работы, управлению кадровым потенциалом и их развитием.

Основными **задачами** изучения курса являются:

- усвоение сущности и содержания процесса управления кадровым потенциалом организации;
- овладение понятийным аппаратом управления кадровым потенциалом организации;
- оценка места и роли управления персоналом в общей системе управления предприятием;
- изучение методов управления персоналом, формирование навыка использования ситуационного подхода при их выборе;
- формирование способности к анализу организационных проблем через призму человеческого фактора;
- разработка управленческого решения по совершенствованию использования человеческих ресурсов организации;
- оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом.

Приобретённые студентами знания и практические навыки должны обеспечить им умение самостоятельно на достаточно высоком научном уровне организовывать и совершенствовать систему управления кадровым потенциалом.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Кадровый менеджмент» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа: «Менеджмент организаций и администрирование».

Изучение курса «Кадровый менеджмент» базируется на знаниях, умениях и навыках, сформированных у студентов в процессе преподавания общенаучных, экономических и управленческих дисциплин. Особое значение для усвоения курса имеют выработанные у студента способности к самостоятельному усвоению оригинального материала на основе систематизированного знания и личного опыта. В этой связи следует подчеркнуть значимость изучения таких дисциплин как «Современные методы управления», «Эффективное лидерство и управление командой», «Теория и практика делового администрирования», «Деловые коммуникации в менеджменте».

Дисциплина является основой для изучения следующих дисциплин: «Эффективное управление организацией», «Менеджмент организаций», «Менеджмент консультационных услуг», «Оценка управленческой деятельности в организации», «Управление переговорами».

Изучение дисциплины «Кадровый менеджмент» позволяет обучаемым подготовиться к будущей профессиональной деятельности, овладеть практическими и теоретическими знаниями, необходимыми как при прохождении всех видов практики, так и при дальнейшей самостоятельной работе по профилю.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
ПК-3. Управление персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку	ПК-3.4. Оценка уровня профессиональных знаний, умений работников подразделений, проведение мероприятий с целью развития персонала и повышения его профессионального уровня	знать: - цели и задачи кадрового менеджмента, функции управления персоналом; - методы оценки персонала; - методы и приёмы организации работы по обучению и развитию персонала, планированию и развитию карьеры; - основные теории мотивации персонала уметь: - осуществлять кадровый аудит, аттестацию персонала; - управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной; - организовать работу по обучению и развитию персонала, планированию и развитию карьеры владеть: - технологией организации и проведения деловой оценки и аттестации персонала организации; - методами организации обучения, адаптации и стажировки персонала, управления его профессиональной карьерой
	ПК-3.5. Определение критериев подбора персонала и приёма в подразделения административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	знать: - методы анализа рынка труда, источники привлечения персонала, процедуру процесса отбора персонала, принципы подбора и расстановки персонала организации; - роль и значение моделей компетенций в деятельности организации; - принципы составления модели компетенций уметь: - выполнять анализ рынка труда, организовать поиск, привлечение, подбор и расстановку персонала организации; - распределять между работниками полномочия, обязанности и ответственность за выполнение соответствующих задач, осуществлять проверку их выполнения владеть: - навыками проведения анализа рынка труда, организации поиска, привлечения, подбора и расстановки персонала организации; - технологией разработки модели компетенций в организации

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)		
	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
Объем учебной дисциплины (всего)	144 (4 зач. ед)	-	144 (4 зач. ед)
Обязательная аудиторная учебная нагрузка дисциплины (всего) в том числе:	72		16
Лекции	36		8
Семинарские занятия	-		-
Практические занятия	36		8
Лабораторные работы	-		-
Курсовая работа (курсовой проект)	-		-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (расчётно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.)	-		-
Самостоятельная работа студента (всего)	72	-	128
Форма аттестации	экзамен	-	экзамен

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. История развития представлений об управлении кадрами.

История развития науки управления. Основные подходы к анализу развития теории управления. Основные научные школы в управлении. Современные подходы к управлению кадрами.

Тема 2. Понятие и функции кадрового менеджмента. Понятие и свойства персонала, как объекта управления. Цели и задачи кадрового менеджмента. Функции управления персоналом. Понятие и свойства персонала, как объекта управления. Функции кадровой службы. Кадровые функции руководителя организации.

Тема 3. Общая характеристика персонала организации. Численность персонала. Категории и структура персонала. Квалификационная характеристика персонала.

Тема 4. Кадровая политика организации. Понятие кадровой политики организации. Типология кадровой политики. Понятие и виды кадровых стратегий организации.

Тема 5. Планирование и прогнозирование кадровой работы. Планирование работы с кадрами. Создание подсистем АСУ «Кадры». Прогнозирование в управлении персоналом. Планирование численности и состава работников. Определение перспективной потребности в

специалистах. Методы расчёта потребности в рабочих кадрах. Стратегическое планирование и кадровая политика на предприятиях промышленно развитых стран.

Тема 6. Разработка модели компетенций в организации. Основные понятия о модели компетенций. Принципы составления модели компетенций. Правила создания модели компетенций. Этапы разработки модели компетенций. Роль и значение моделей компетенций в деятельности организации.

Тема 7. Комплексный подход к отбору персонала. Задачи подбора и отбора персонала. Источники кадрового пополнения. Методы привлечения персонала. Методы подбора и отбора персонала. Оценка эффективности процесса поиска и подбора кадров.

Тема 8. Работа с персоналом после приёма. Введение в должность. Испытательный срок. Адаптация персонала. Управление текучестью кадров. Правовые основы сокращения (увольнения) персонала.

Тема 9. Обучение и развитие персонала. Обучение персонала. Развитие персонала. Востребованность результатов обучения. Бюджетирование расходов на развитие персонала. Оценка эффективности обучения.

Тема 10. Деловая карьера. Виды карьеры. Модели карьеры. Движущие мотивы карьеры. Цели и механизмы управления карьерой. Этапы карьеры. Процесс планирования и развития карьеры. Работа с кадровым резервом. Определение численности кадрового резерва. Определение должностной структуры резерва. Поиск кандидатов в резерв. Формы подготовки резерва. Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность. Показатели эффективности работы с кадровым резервом.

Тема 11. Оценка и контроль персонала. Оценка персонала. Методы оценки персонала. Методы определения величины оценки персонала. Аттестация персонала. Кадровый аудит. Анализ и оценка эффективности системы оценки персонала. Контроль персонала.

Тема 12. Мотивация персонала. Понятие и виды мотивации. Основные теории мотивации. Основные аспекты (сферы) мотивации.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1	История развития представлений об управлении кадрами	2		-
2	Понятие и функции кадрового менеджмента. Понятие и свойства персонала, как объекта управления	2		1
3	Общая характеристика персонала организации	4		-
4	Кадровая политика организации	4		1

5	Планирование и прогнозирование кадровой работы	4		-
6	Разработка модели компетенций в организации	2		1
7	Комплексный подход к отбору персонала	4		1
8	Работа с персоналом после приёма	4		1
9	Обучение и развитие персонала	4		1
10	Деловая карьера	2		1
11	Оценка и контроль персонала	2		-
12	Мотивация персонала	2		1
Итого:		36		8

4.4. Практические занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
1	История развития представлений об управлении кадрами	2		-
2	Понятие и функции кадрового менеджмента. Понятие и свойства персонала, как объекта управления	2		1
3	Общая характеристика персонала организации	4		-
4	Кадровая политика организации	4		1
5	Планирование и прогнозирование кадровой работы	4		-
6	Разработка модели компетенций в организации	2		1
7	Комплексный подход к отбору персонала	4		1
8	Работа с персоналом после приёма	4		1
9	Обучение и развитие персонала	4		1
10	Деловая карьера	2		1
11	Оценка и контроль персонала	2		-
12	Мотивация персонала	2		1
Итого:		36		8

4.5. Лабораторные занятия - не предусмотрены

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов		
			Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
1.	История развития представлений об управлении кадрами	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на	6		10

		представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.			
2.	Понятие и функции кадрового менеджмента. Понятие и свойства персонала, как объекта управления	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6		10
3.	Общая характеристика персонала организации	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6		10
4.	Кадровая политика организации	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6		10
5.	Планирование и прогнозирование кадровой работы	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6		10
6.	Разработка модели компетенций в организации	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6		10
7.	Комплексный подход к отбору персонала	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-	6		12

		технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.			
8.	Работа с персоналом после приёма	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6		12
9.	Обучение и развитие персонала	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6		12
10.	Деловая карьера	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6		12
11.	Оценка и контроль персонала	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6		10
12.	Мотивация персонала	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6		10
Итого:			72		128

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине учебным планом не предусмотрены.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведётся с применением следующих видов образовательных технологий:

- традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

- технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

- технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

- технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счёт объединения занятий в тематические блоки;

- технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

- технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

- технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2125913>

2. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: работники старших возрастов : учебное пособие / И. Б. Дуракова, С. М. Талтынов, Е. В. Майер. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 191 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5c18a406bca5c0.03945616. - ISBN 978-5-16-014274-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1903466>

3. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 352 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1685. - ISBN 978-5-16-019381-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2113856>

4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2054180>

5. Резник, С. Д. Стратегия кадрового менеджмента : учебное пособие / О. А. Вдовина, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 211 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1891037. - ISBN 978-5-16-017835-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1891037>

б) дополнительная литература

1. Асмолова, М. Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций : учебное пособие / М.Л. Асмолова. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2024. — 161 с. — (Президентская программа подготовки управленческих кадров). — DOI: <https://doi.org/10.12737/14611>. - ISBN 978-5-369-01513-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2107301>

2. Делвс Бротон, Ф. Управленческий гений. По стопам великих менеджеров : научно-популярное издание / Ф. Делвс Бротон ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — 2-е изд. - Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 334 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-00101-822-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product>

3. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг : учебное пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 226 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5acf841d071897.70884851. - ISBN 978-5-16-013423-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2052366>
4. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 156 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/852. - ISBN 978-5-16-009530-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2106198>
5. Кузьмина, Н. М. Менеджмент персонала корпорации : монография / Н.М. Кузьмина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 245 с. - (Высшее образование: Магистратура). — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-010890-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1898120>
6. Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 186 с. - ISBN 978-5-394-05385-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1996268>
7. Набоков, В. И. Менеджмент. Практикум : учебное пособие / В. И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 202 с. - ISBN 978-5-394-05386-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1996267>
8. Тисунова, В.Н. Менеджмент в схемах: Комплексное учебное пособие Менеджмент в схемах / В.Н. Тисунова, Г.М. Бурлуцкая, Н.В. Воробьева, Н. И. Крышталь, А.Н. Моклякова, Л.В. Куделя, А.А. Резник и др. — Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2019. — 150 с.
9. Тисунова, В.Н. Менеджмент: Комплексное учебное пособие / Н.В. Воробьева, И.Н. Годящева., А.А. Резник, М.А. Годящев, И.В. Махонич, Н.А. Мельник / Под редакцией д-ра экон. наук, проф. В.Н. Тисуновой. В 2-х томах (Том 1). — Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2019. — 408 с.
10. Тисунова, В.Н. Теория и практика менеджмента : учеб. пособие : в 3 ч. Ч. 2 / под общ. ред. О. Е. Подвербных, В. Н. Тисуновой ; ЛГУ им. В. Даля ; Сибир. гос. ун-т им. М. Ф. Решетнева. — Луганск ; Красноярск, 2022. — 196 с.
11. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография / К.Б. Фокин. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 277 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2683. - ISBN 978-5-16-009541-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2117125>
12. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О. Л. Чуланова. - Москва : ИНФРА-М, 2023. — 358 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5971e2c8792fc2.42060563. - ISBN 978-5-16-012953-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906705>
13. Чуланова, О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография /

О. Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. - 364 с. - (Высшее образование: Магистратура). - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-012782-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1042593>

14. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения : учебное пособие / О. Л. Чуланова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 116 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018840-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2048141>

15. Чуланова, О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации : монография / О. Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 217 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-018030-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905601>

в) методические рекомендации:

1. Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине «Кадровый менеджмент» для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерские программы «Менеджмент организаций и администрирование», «Управление учебным заведением» / Резник А.А. — Луганск: ГОУ ВО ЛНР «ЛГУ им. В. Даля», 2021. - 32 с.

г) интернет-ресурсы:

Министерство образования и науки Российской Федерации — <http://минобрнауки.рф/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки — <http://obrnadzor.gov.ru/>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования — <http://fgosvo.ru>

Федеральный портал «Российское образование» — <http://www.edu.ru/>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» — <http://window.edu.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов — <http://fcior.edu.ru/>

информационно-справочные системы:

Система электронного обучения «Фемида» — Режим доступа: <http://www.femida.raj.ru>

Справочно-правовая система Консультант — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

Справочно-правовая система Гарант — Режим доступа: <http://www.garant.ru>

Справочно-правовая система Кодекс — Режим доступа: <http://www.kodeks.ru>

Правовой консультант юриста, финансиста, бухгалтера, налогового, директора — Режим доступа: <http://pravcons.ru>

Система «Финансовый директор» – Режим доступа: <http://www.1fd.ru>
перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (в т. ч. профессиональные базы данных), необходимых для проведения научных исследований

<http://www.kremlin.ru/mainpage.shtml> – Администрация Президента РФ
WWW.GOVERNMENT.RU – официальный сайт Правительства Российской Федерации.

<http://www.economy.gov.ru> – Официальный сайт министерства экономического развития

www.rosreestr.ru – Росреестр

<http://www.appraiser.ru/> – Портал «Appraiser.Ru. Вестник оценщика»

openbudget.karelia.ru – Открытый бюджет. Регионы России.

www.gks.ru – Росстат.

www.hse.ru/rlms – Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения (RLMS)

www.rbc.ru – Росбизнесконсалтинг

www.mimfin.gov.ru – Министерство Финансов РФ

www.skrin.ru – СКРИН (система комплексного раскрытия информации о предприятиях)

www.interfax.ru – Интерфакс

www.oecd.org – Организация экономического сотрудничества и развития

www.prime-tass.ru – Агентство экономической информации

www.sciencedirect.com – База данных Science Direct

<http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека e-library.ru

www.ebscohost.com/academic/econlit – База данных EconLit.

<http://www.fas.gov.ru> – Федеральная антимонопольная служба

<http://www.tendery.ru> – Информационный портал объединений участников закупочной деятельности

<http://www.sberbank-ast.ru> – Электронная торговая площадка

<http://www.etp-micex.ru> – Электронная торговая площадка

<http://www.rts-tender.ru> – Электронная торговая площадка

www.gossluzhba.gov.ru – Федеральный портал управленческих кадров

<http://www.duma.gov.ru/> – Государственная Дума Федерального Собрания РФ

http://www.parliament.ru/wps/wcm/connect/parliament/ru/monitoring_centre/.html – Центр мониторинга права при Совете Федерации

<http://www.csr.ru/> – Центр стратегических разработок

<http://www.ach.gov.ru/> – Счётная палата РФ

<http://www.ach-fci.ru/> – Счётные палаты России

<http://www.economy.gov.ru/gia/> – Департамент ОРВ Минэкономразвития РФ

<http://www.ecsocman.edu.ru> – Федеральный образовательный портал – ЭКОНОМИКА, СОЦИОЛОГИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ – учебные материалы.

www.raexpert.ru. – Интернет сайт Рейтингового агентства «Эксперт»
 www.fcsn.ru – Федеральная служба по финансовым рынкам
 www.gks.ru – Федеральная служба государственной статистики
 http://www.iteam.ru/ – ITeam Портал корпоративного управления
 http://www.balancedscorecard.org/Balanced Scorecard Institute. –
 Сбалансированная система показателей

Электронные библиотечные системы и ресурсы

Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) –
 http://el.fa.ru/

Электронно-библиотечная система BOOK.RU –http://www.book.ru3.

Электронно-библиотечная система –Znanium http://www.znanium.com

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» –
 https://www.studmed.ru

Электронно-библиотечная система «Консультант студента» – Режим
 доступа: http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x

Информационный ресурс библиотеки образовательной организации

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – http://biblio.dahluniver.ru/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины «Кадровый менеджмент» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащённое компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	FirefoxMozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	MozillaThunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	FarManager	http://www.farmanager.com/download.php

Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Кадровый менеджмент»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ПК-3. Управление персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку	Пороговый	знать: - цели и задачи кадрового менеджмента, функции управления персоналом; - методы оценки персонала; - методы и приёмы организации работы по обучению и развитию персонала, планированию и развитию карьеры; - основные теории мотивации персонала; - методы анализа рынка труда, источники привлечения персонала, процедуру процесса отбора персонала, принципы подбора и расстановки персонала организации; - роль и значение моделей компетенций в деятельности организации; - принципы составления модели компетенций
Основной		Базовый	уметь: - осуществлять кадровый аудит, аттестацию персонала; - управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной; - организовать работу по обучению и развитию персонала, планированию и развитию карьеры; - выполнять анализ рынка труда, организовать поиск, привлечение, подбор и расстановку персонала организации; - распределять между работниками полномочия, обязанности и ответственность за выполнение соответствующих задач, осуществлять проверку их выполнения
Заключительный		Высокий	владеть: - технологией организации и проведения деловой оценки и аттестации персонала организации; - методами организации обучения, адаптации и стажировки персонала, управления его профессиональной карьерой; - навыками проведения анализа рынка труда, организации поиска, привлечения, подбора и расстановки персонала организации; - технологией разработки модели компетенций в организации

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-3	Управление персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку	ПК-3.4. Оценка уровня профессиональных знаний, умений работников подразделений, проведение мероприятий с целью развития персонала и повышения его профессионального уровня	Тема 1. История развития представлений об управлении кадрами Тема 2. Понятие и функции кадрового менеджмента. Понятие и свойства персонала, как объекта управления Тема 3. Общая характеристика персонала организации Тема 4. Кадровая политика организации Тема 5. Планирование и прогнозирование кадровой работы Тема 6. Разработка модели компетенций в организации Тема 7. Комплексный подход к отбору персонала Тема 8. Работа с персоналом после приёма Тема 9. Обучение и развитие персонала Тема 10. Деловая карьера Тема 11. Оценка и контроль персонала Тема 12. Мотивация персонала	1
			ПК-3.5. Определение критериев подбора персонала и приёма в подразделения административной,	Тема 2. Понятие и функции кадрового менеджмента. Понятие и свойства персонала, как объекта управления	

			хозяйственной, документационной и организационной поддержки	Тема 3. Общая характеристика персонала организации Тема 4. Кадровая политика организации Тема 5. Планирование и прогнозирование кадровой работы Тема 6. Разработка модели компетенций в организации Тема 7. Комплексный подход к отбору персонала Тема 8. Работа с персоналом после приёма	
--	--	--	--	--	--

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	ПК-3. Управление персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку	ПК-3.4. Оценка уровня профессиональных знаний, умений работников подразделений, проведение мероприятий с целью развития персонала и повышения его профессионального уровня	знать: - цели и задачи кадрового менеджмента, функции управления персоналом; - методы оценки персонала; - методы и приёмы организации работы по обучению и развитию персонала, планированию и развитию карьеры; - основные теории мотивации персонала уметь: - осуществлять кадровый аудит, аттестацию персонала; - управлять мотивацией персонала, его вовлечённостью и дисциплиной; - организовать работу по обучению и развитию персонала, планированию и развитию карьеры владеть: - технологией организации и проведения деловой оценки и аттестации персонала организации; - методами организации обучения, адаптации и стажировки персонала, управления его профессиональной карьерой	Тема 1. История развития представлений об управлении кадрами Тема 2. Понятие и функции кадрового менеджмента. Понятие и свойства персонала, как объекта управления Тема 3. Общая характеристика персонала организации Тема 4. Кадровая политика организации Тема 5. Планирование и прогнозирование кадровой работы Тема 6. Разработка модели компетенций в организации Тема 7. Комплексный подход к отбору персонала Тема 8. Работа с персоналом после приёма Тема 9. Обучение и развитие персонала Тема 10. Деловая карьера Тема 11. Оценка и контроль персонала Тема 12. Мотивация персонала	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)

		ПК-3.5. Определение критериев подбора персонала и приёма в подразделения административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	знать: - методы анализа рынка труда, источники привлечения персонала, процедуру процесса отбора персонала, принципы подбора и расстановки персонала организации; - роль и значение моделей компетенций в деятельности организации; - принципы составления модели компетенций уметь: - выполнять анализ рынка труда, организовать поиск, привлечение, подбор и расстановку персонала организации; - распределять между работниками полномочия, обязанности и ответственность за выполнение соответствующих задач, осуществлять проверку их выполнения владеть: - навыками проведения анализа рынка труда, организации поиска, привлечения, подбора и расстановки персонала организации; - технологией разработки модели компетенций в организации	Тема 2. Понятие и функции кадрового менеджмента. Понятие и свойства персонала, как объекта управления Тема 3. Общая характеристика персонала организации Тема 4. Кадровая политика организации Тема 5. Планирование и прогнозирование кадровой работы Тема 6. Разработка модели компетенций в организации Тема 7. Комплексный подход к отбору персонала Тема 8. Работа с персоналом после приёма	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
--	--	--	--	--	--

1. Типовые тестовые задания (пороговый уровень)

1. Автор «административной доктрины»:

- а) А. Файоль;
- б) Д. Муни;
- в) А. Райли;
- г) Л. Урвик;
- д) Э. Мейо.

2. Кто не является представителем школы человеческих отношений?
- а) А. Файоль;
 - б) Г. Мюнстербер;
 - в) Э. Мэйо;
 - г) М.П. Фоллет;
 - д) А. Маслоу
3. Основателем школы научного управления считается:
- а) Э. Мэйо;
 - б) Н. Винер;
 - в) Ф. Тейлор;
 - г) Г. Ганнт;
 - д) У. Оучи
4. С именем какого учёного связано возникновение школы человеческих отношений?
- а) Г. Минстбергер;
 - б) Г. Ганнт;
 - в) Э. Мэйо;
 - г) А. Маслоу;
 - д) Д. Карнеги
5. В чём заключается цель создания философии предприятия?
- а) создание имиджа предприятия;
 - б) формирование устава фирмы;
 - г) регистрация в налоговых органах;
 - д) составление учредительного договора.
 - в) снижение издержек производства;
6. Делегирование полномочий является составной частью:
- а) бюрократии;
 - б) децентрализации;
 - в) централизации;
 - г) концентрации;
 - д) кооперации.
7. Использование методов научного анализа, отбора и обучения персонала, отделение плановой и организационной работы от производственной является вкладом в развитие управленческой мысли:
- а) школы научного управления;
 - б) бихевиоризма;
 - г) классической;
 - д) количественной школы
 - в) школы человеческих отношений;

8. Основной недостаток системы научного управления Ф. Тейлора?

- а) оторвана от реальных проблем управления;
- б) рассчитана на дисциплинированных работников;
- в) вознаграждение работника не зависит от результатов труда;
- г) оплата по результатам труда (меньшие результаты — меньше оплата, большие результаты — больше оплата);
- д) поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления

9. На чем основаны административные методы управленческого воздействия на персонал?

- а) на власти, дисциплине, взысканиях;
- б) на власти;
- в) на власти, дисциплине;
- г) на моральных ценностях;
- д) на системе поощрений и наказаний

10. Один из принципов «школы научного управления»?

- а) принцип вертикального разделения труда;
- б) принцип равенства возможностей;
- в) принцип оплаты по труду;
- г) персональная ответственность;
- д) признание различия между индивидами

11. Подход, основанный на комплексном рассмотрении управления, называется:

- а) подходом с точки зрения научного менеджмента;
- г) процессным;
- б) системным;
- в) ситуационным;
- д) кейсовый.

12. Под термином «мотивация» понимают:

- а) поведение человека, направленное на достижение определённой цели;
- б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;
- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения;
- г) реакция человека на любые психологические воздействия;
- д) смысл трудовой деятельности.

13. Отличительной особенностью срочного трудового договора от бессрочного является то, что в срочном трудовом договоре:

- а) оговаривается период времени, на который нанимается работник;
- б) указывается размер заработной платы;
- в) указывается должность работника;
- г) указывается режим рабочего времени;
- д) оговаривается условие об индексации.

14. Профессиограмма - документ, который:

- а) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
- б) представляет собой «портрет» идеального сотрудника;
- в) полностью совпадает с содержанием должностной инструкции;
- г) даёт краткую профессиональную и биографическую характеристики работника;
- д) представляет собой перечень должностей, занимаемых работником.

15. Суть делегирования состоит:

- а) в установлении приоритетов;
- б) в передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- в) в доверии к своим подчинённым;
- г) в поручении подчинённому принять какое-либо решение;
- д) в передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена.

16. Направление кадровой работы, включающее разработку и реализацию мер по удовлетворению социальных потребностей работников, которые фирма берет на себя, связывая индивидуальные потребности и цели со своим общим развитием, называется:

- а) финансовая политика;
- б) кредитная политика;
- в) социальная политика.

17. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

- а) стремиться к проявлению самостоятельности;
- б) обладает творческим мышлением;
- в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- г) не любит работать и старается избежать ответственности;
- д) ответы а) и б).

18. Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В. Оучи?

- а) теория х;

- б) теория у;
- в) теория z;
- г) пирамида потребностей;
- д) теория ожидания.

19. Кто из учёных анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «У»?

- а) Абрахам Маслоу;
- б) Фредерик Герцберг;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Д. Макгрегор;
- д) В. Врум

20. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду - это:

- а) теория «Х»;
- б) теория «У»;
- в) теория «Z»;
- г) теория ожиданий;
- д) теория справедливости.

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

2. Разноуровневые задачи и задания (базовый уровень)

1. Исследовать основные проблемы управления развитием персонала в организациях ЛНР.

2. Проанализировать, как происходит регулирование численности работников в различных организациях нашего города.

3. Исследовать организацию делопроизводства в кадровых службах конкретных организаций ЛНР.

4. Разработка предложений по совершенствованию адаптации нового работника в коллективе на основе данных по конкретной организации.
5. Рассмотреть экономико-правовые аспекты высвобождения кадров на основе полученных данных индивидуального исследования.
6. Анализ и оценка конкурентных преимуществ фирмы.
7. Анализ и построение организационной структуры управления в условиях динамичной внешней среды
8. В чём заключается методика разработки должностных инструкций работников? Какие разделы должны обязательно входить в должностную инструкцию? Привести пример должностной инструкции.
9. Анализ и совершенствование управления качеством предоставления услуг в сфере малого бизнеса
10. Анализ конкурентоспособности продукта организации.
11. Составьте схему, отражающую сущность, цели, закономерности процесса формирования трудового потенциала предприятия (организации).
11. Обоснуйте, как базовые потребности личности влияют на её трудовой потенциал.
12. Установить последовательность компонентов технологии формирования трудового потенциала предприятия.
13. Изложите основные пути повышения эффективности социальной политики организации.
14. Назовите нестандартные методы оценки кандидатов при приёме на работу.
15. В чём заключаются причины тяжёлой адаптации нового работника?
16. Составьте резюме для подачи на вакансию специалиста службы управления персоналом организации.
17. В чём заключаются особенности отбора и найма управленческих кадров?
18. Разработайте производственную ситуацию по постановке задачи руководителем подчинённым с использованием мотивационных социально-психологических методов управления (третий уровень «пирамиды Маслоу»).
19. Составьте профиль кандидата на должность руководителя отдела маркетинга предприятия.
20. Разработайте план проведения аттестации персонала в организации.
21. Дайте определение понятию «лидерство» в коллективе. Объясните, как следует учитывать наличие в коллективе неформальных лидеров.
22. Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчинённого.
23. «Планирование профессиональной карьеры». Спланируйте свою будущую профессиональную карьеру на период до 5 лет. Поставьте стратегическую цель (цели), которую вы хотите достигнуть через 5 (10) лет. Начиная с настоящего момента, определите ежегодные жизненные цели в интересующих областях вашей деятельности с учётом долгосрочных

перспектив. Составьте план вашей деятельности на текущий год, проанализировав различные варианты развития факторов окружения (внешней среды).

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству
«разноуровневые задания и задачи»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

**3. Практическое (прикладное) задание
(заключительный уровень)**

**Практическое задание 1.
«Принципы кадровой политики»**

Сформулируйте принципы кадровой политики, положенные в основу формирования трудового коллектива в Вашей организации.

Методические рекомендации.

1. Дать характеристику предприятия.
2. Сформулировать цели кадровой политики.
3. Основные задачи.
4. Основные принципы кадровой политики.

Практическое задание 2.

Ситуация «Требования к кандидату на замещение вакантной должности консультанта»

Описание ситуации

Требуется консультант по вопросам экономической политики в один из комитетов Народного Совета ЛНР. Возможные основные направления работы консультанта:

- финансово-кредитная и промышленная политика государства;
- инвестиционная деятельность;
- отраслевая промышленная политика в военно-промышленном комплексе;
- регулирование вопросов банкротства;
- регулирование деятельности естественных монополий;
- лицензионная деятельность;
- страховая деятельность и промышленная политика.

Постановка задачи

Сформулируйте перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики.

Методические указания

Формулировка требований к кандидату производится в соответствии с перечнем, приведённым в левой части таблицы.

Решение

В правой части таблицы приводятся результаты решения ситуации.

Таблица

ПЕРЕЧЕНЬ ТРЕБОВАНИЙ К КАНДИДАТУ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНОЙ ДОЛЖНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА ПО ВОПРОСАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной государственной должности	Степень важности: 1 - очень важно 2 - важно 3 - желательно			Примечание
	1	2	3	
Профессиональные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)				
1. Специальность Высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»				
2. Высшее профессиональное образование по направлению или специальности «Экономика»: теоретическая экономика				
финансы и кредит				

мировая экономика				
национальная экономика				
экономика предприятия и управление				
3. Наличие учёной степени				
4. Дополнительное высшее образование				
5. Специальная подготовка (главные направления): государственное регулирование рыночной экономики				
развитие предпринимательства				
финансы и кредит				
региональное управление социально-экономическими процессами				
6. Владение иностранным языком				
Опыт работы кандидата по специальности				
7. Профессиональный опыт по направлению высшего профессионального образования «Экономика» не менее трёх лет				
8. Общий стаж государственной службы не менее двух лет на старших государственных должностях				
Личностные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)				
9. Устная речь (способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками)				
10. Работа с документами: умение самостоятельно дать письменное заключение				
умение составить методические рекомендации				
знание основ делопроизводства				
11. Общение с посетителями				
12. Умение вести переговоры (умение определить трудность или значение переговоров)				
13. Умение принимать самостоятельные решения (подход к решению сложных задач)				
14. Организаторские способности, в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте				

Практическое задание 3.

Деловая игра «Анализ состава личностных качеств, не желательных для конкретных должностей и профессий»

Описание деловой игры

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно «сведёт на нет» его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но всегда нелегко уволить, если даже он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной

квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведён установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приёме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были выявлены в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идёт о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведённого ниже списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приёме на работу, для других — оно не столь существенно.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ

- 1 Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.
4. Отсутствие плана карьеры, чётких целей деятельности и задач.
5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени.
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.
9. Низкие оценки во время учёбы.
10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.
11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
12. Недостаток такта.
13. Недостаточная зрелость.
14. Недостаточная вежливость.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточная способность ориентироваться в обществе.
17. Выраженное нежелание учиться.
18. Недостаточная живость.
19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
20. Вялое, «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Пассивный отдых.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Трения с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие целеустремлённости (просто ищет место).

27. Желание получить работу на короткое время.
28. Недостаток чувства юмора.
29. Мало знаний по специальности.
30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. подчёркивание «престижных» знакомств.
33. Нежелание работать там, где потребуется.
34. Цинизм.
35. Низкий моральный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).
40. Плохое ведение собственных финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
42. Неспособность воспринимать критику.
43. Отсутствие понимания ценности опыта.
44. Радикальность идей.
45. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
46. Отсутствие сведений об организации.
47. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделённое время).
48. Не задаёт вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.
49. Сильно давящий тон.
50. Неопределённость ответов на вопросы.

Список должностей и профессий

- а) продавец среднего по размерам магазина;
- б) сотрудник отдела писем государственного учреждения;
- в) сотрудник аналитического отдела большой фирмы;
- г) библиотекарь;
- д) страховой агент

Постановка задачи

1. Проанализировать приведённый перечень качеств с позиции необходимости их учёта в качестве основания для отказа в приёме на работу на каждую из указанных должностей и профессий.

2. Разбить приведённый перечень качеств по указанному в п. 1 критерию на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) «абсолютно неприемлемые качества», б) «качества нежелательные», в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

Методические указания

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых ставятся два вида задач: одинаковые для всех и индивидуальные (для подгруппы).

1.1. Одинаковые задачи:

- проанализировать приведённый перечень качеств, проранжировав их с точки зрения важности для любой работы: сначала идут абсолютно нежелательные качества, относительно нежелательные и в конце — качества наличием которых у кандидата можно пренебречь;

- выполнить группировку качеств с точки зрения их отношения к разным сторонам личности работника (моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.).

1.2. Индивидуальные задачи:

- проанализировать исходный перечень качеств методом попарного сравнения и выбрать из них те, которые нежелательны для одной, двух, трех и более профессий или должностей;

- разбить отобранные качества: а) на фрагменты, соответствующие психологическим, социальным и профессиональным качествам; б) на сами качества и их внешние проявления.

2. После завершения работы по выполнению одинаковых задач преподаватель организует дискуссию между подгруппами.

3. Результаты выполнения индивидуальных задач обсуждаются отдельно с соответствующими группами.

4. Преподаватель предлагает студентам выделить те качества, с которыми они могли бы смириться, если бы выступали в качестве нанимателей на ту или иную работу.

5. Целесообразно также предложить студентам выделить те качества, которые неприемлемы для любого вида работы.

Практическое задание 4.

Деловая игра «Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наем»

Описание деловой игры

Компания А была оштрафована на 1000 дол. за неудовлетворительный уровень подготовки своих сотрудников. Руководство этой компании в марте отстранило от работы 300 своих страховых агентов для прохождения курса обучения, а сама компания стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации Б.

Компания Б - организация, осуществляющая контроль за деятельностью страховых компаний, обязала компанию А выплатить штраф 1000 дол. включая затраты на обучение неквалифицированного персонала. Компания Б провела проверку компании А после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок, которые длились три месяца, был приостановлен наем новых страховых агентов, последовали изменения в руководстве компании А. Генеральным директором компании вместо г-на Иванова был назначен г-н Петров. В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы

качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым компанией Б.

Компания А - одна из крупнейших в стране страховых компаний с 5-миллионным количеством клиентов. По подсчётам г-на Петрова, действия компании Б обошлись компании А в Ю млн дол. в виде недополученной прибыли. Каждому клиенту, который получил неквалифицированные консультации, было предложено полное возмещение затрат.

Г-н Сидоров, глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоятельность существования контролирующей организации Б, призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования.

Вопросы

1. Почему компании А пришлось временно отстранить от работы весь штат своих агентов?

2. Какие имеются доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа Б, которые имеют полномочия от имени государства контролировать работу частных компаний?

3. Должны ли контролирующие организации иметь право накладывать штраф на компании за неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?

4. Какие проблемы в подборе персонала у компании А смогли привлечь внимание контролирующей организации?

5. Почему был приостановлен наем на работу в компанию А новых страховых агентов?

6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией?

Постановка задачи

Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения компании квалифицированными сотрудниками.

Методические указания

Наем новых сотрудников необходимо проводить только при условии прохождения ими соответствующего обучения.

Описание хода деловой игры

1. Игра рассчитана на 2 академических часа.

2. Численность группы обучающихся не должна превышать 35 человек, которые делятся на группы по 5 человек.

3. Для каждой группы готовится копия исходных данных деловой игры.

4. Преподаватель объясняет цели деловой игры и предлагает студентам ознакомиться с ситуацией и обсудить ее. Итогом обсуждения должны стать ответы на 6 поставленных вопросов, причём важно получить эти ответы, организовав дискуссию между группами.

Практическое задание 5.

Составить резюме для поступления на работу.

Пример краткого резюме

Иванова Татьяна Ивановна

Обеспечение финансирования бюджетных организаций в соответствии с установленными контрольными нормативами, текущий и оперативный анализ процесса выполнения бюджетных показателей, контроль исполнения бюджетов различных уровней и договорной работы в финансируемых организациях, анализ содержания и оптимизация процесса взаимодействия с районными отделениями Управления федерального казначейства по Ростовской области.

Дата рождения: 08.07.1989 года. г. Мурманск.

Национальность: русская. Семейное положение: замужем, сын - 2010 г.р.

Образование: Мурманский торгово-экономический техникум по специальности «Организация коммерческой деятельности», квалификация «Коммерсант» (2007 г.).

Институт Управления и экономики (Санкт-Петербург) (2012 г.) по специальности «Государственное и муниципальное управление», квалификация «Менеджер».

Институт Управления и экономики (Санкт-Петербург) по специальности «Финансы и кредит» - незаконченное второе высшее (6 курс, 2016 г.).

Курсы: Секретарь-референт (2008 г.); водительские права (2009 г.); ПК (2010 г.); деловой английский язык (2011, 2012, 2014 гг.).

Пользователь ПК, Интернет, офисные программы, 1С, автоматизированные программы бюджетирования.

Повышение квалификации по программе Управления федерального казначейства (2017, 2019, 2021 гг.).

Профессиональный опыт (в обратном хронологическом порядке):

08.2017 – по н/вр. Управление федерального казначейства по Ростовской области

Старший казначей (ранее: главный специалист-эксперт, казначей, специалист 1 категории) отдела расходов (в подчинении - 3 чел.). Обеспечение финансирования объектов государственной и муниципальной собственности в соответствии с утверждёнными нормативами. Санкционирование, учёт, отражение, проведение и осуществление ежемесячной сверки операций по движению средств на лицевых счетах участников бюджетного процесса.

Анализ отчётов об исполнении бюджета и сметы доходов (расходов) по приносящей доход деятельности, а также рассмотрение состояния договорной работы и отчетно-сметной документации в курируемых организациях. Подготовка предложений по обеспечению соблюдения норм и

правил реализации бюджетного процесса со стороны финансируемых организаций. Участие в проверках и анализ содержания деятельности районных отделений. Формирование справочных и аналитических данных по вопросам исполнения федерального бюджета курируемыми организациями.

Ведение дел клиентов. Осуществление наставничества и обучения молодых специалистов. Участие в тестировании и внедрении корпоративного программного обеспечения, с подготовкой предложений по его совершенствованию.

09.2012 – 08.2017 гг. Управление федерального казначейства по Мурманской области

Казначей (ранее специалист 1, 2 категории) операционного отдела. (в подчинении - 1 чел.)

Проведение электронных платёжных поручений и формирование выписок по транзитным счетам.

Анализ исполнения контрольных показателей процесса бюджетирования в курируемых организациях и оформление отчётности. Обеспечение своевременного доведения до распорядителей и получателей средств федерального бюджета информации о нормативных правовых актах, регулирующих порядок исполнения и учёта операций расходов Федерального бюджета.

08.2010-08.2012 гг. Санкт-Петербургский экономический колледж (Мурманский филиал)

Секретарь учебной части, администратор. Работа с учебной и учётной документацией. Учёт учебной нагрузки и координация педагогической деятельности преподавателей, составление расписания, графиков и планов. Оформление итоговых документов студентов (справок, дипломов, выписок и пр.).

09.2008-07.2010 гг. ООО «Северный берег» г. Мурманск

Секретарь-референт. Делопроизводство, в т. ч. кадровое, ведение отчётной документации и табельного учёта, организация внутреннего документооборота, встреч и переговоров.

Личностные качества:

эмоциональная уравновешенность, дисциплинированность, ответственность, быстрое решение поставленных задач, доброжелательность, коммуникабельность.

Тел.: (863)200-00-00; 8-900-800-00-00; E-mail: zm@mail.ru

Практическое задание 6.

Деловая игра «Организация обучения персонала»

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга - дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплочённость;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармпрепаратов, приобрёл навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании - 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции - лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера - в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия.

Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания:

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчёт о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчёт и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить,

каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

Практическое задание 7.

Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

Описание деловой игры

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надёжное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплочённый коллектив,
22. Спокойная работа с чётко определённым кругом обязанностей.

Постановка задачи

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность.

Методические указания

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 1. Таковую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по

каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в табл. 2, выступая в роли эксперта 1,2... 10. Количество экспертов в табл. 2 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных табл. 2 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Таблица 1

Номер мотива	Наименование мотива	Номер мотива										Суммарное значение, баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Таблица 2

Номер мотива	Наименование мотива	Номер эксперта										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг мотива
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Практическое задание 8.
«Анализ резюме»

1. Проанализируйте резюме, поданное на вакансию финансового менеджера.
2. Дайте рекомендации по совершенствованию представленного резюме.

Резюме
АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

ЦЕЛЬ

Получение работы в должности финансового директора, заместителя директора, финансового менеджера.

ОПЫТ РАБОТЫ

2022–2024 – ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону
Заместитель генерального директора:

- ценообразование, контроль поставок,
- организация работы офиса;

2021–2022 – ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону

Финансовый директор:

- управление денежными потоками, АФХД, планирование;
- 2019–2021 – ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону

Коммерческий директор:

- организация и осуществление поставок и продаж

ОБРАЗОВАНИЕ

2022–2023 – РЭА им. Плеханова, Москва

Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ.

Специальность: финансовый менеджмент

2012–2017 – Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону

Факультет: бухгалтерский учёт и аудит

Специальность: экономист

2004–2009 – Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону

Факультет: лечебный

Специальность: врач

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

Работаю на персональном компьютере, владею разговорным английским, основами GAAP. Имею водительское удостоверение категории А, В, С.

Р.С. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов.

ТЕЛЕФОН: 2-12-85-06

Практическое задание 9.

Деловая игра «Собеседование»

Определяется вакансия и 2 претендента на неё.

Студенты разделяются на 2–3 группы, представляющие различные компании. Каждая группа выбирает сферу деятельности своей компании и название.

Представители организаций формируют требования к претендентам, составляют список вопросов для проведения собеседования, определяют лиц, проводящих собеседование.

Претенденты на вакантную должность разрабатывают свою профессиональную биографию и формируют стратегию поведения на собеседовании.

Цель каждого претендента – постараться поступить на работу в эти фирмы, конкурируя друг с другом.

Цель каждой фирмы – отобрать наиболее пригодного, на их взгляд, специалиста.

В конце деловой игры каждая фирма должна определить, какого кандидата она берет на работу и почему. При этом фирма может не взять ни одного кандидата.

Проводится анализ игры, рассматриваются вопросы, задаваемые на собеседовании.

Практическая ситуация 10. **«На завод пришёл новичок»**

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришёл на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот.

«Через 10 минут планёрка – подходи к этому времени», — и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый.

Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдём к станку». Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал. Позавчера пошёл на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернётся – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!». После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал.

Удовлетворённый такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер ещё раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчёт инструмента спросишь у Терентьевича, нашего “старшины”». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьевич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли. После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошёл к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный. У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

Задание:

1. Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

Практическое задание 11.

Ролевая игра «Повышение?»

Ролевая игра – это метод обучения, в котором участники с помощью проигрывания определённых ролей в свободной от риска ситуации обнаруживают значимые черты своего поведения, критически анализируют их, обучаются более эффективным способам поведения.

Приобретаемые навыки:

- общие навыки проведения собеседования с сотрудником, умение задавать вопросы, слушать, высказывать позитивные и негативные замечания; осознание надежд и потребностей сотрудника;

- согласованное принятие плана о большем вовлечении сотрудника в интересную для него работу, что даст ему стимул к дальнейшим успехам;
- работа с самооценкой для реального осознания человеком его возможностей.

Ход игры. Участникам раздаются роли. Содержание ролей каждого друг другу не сообщается. Остальные выступают в качестве наблюдателей.

Информация для руководителя

Вы – коммерческий директор компании. В отделе продаж существует несколько секторов, различающихся по видам продаваемой продукции и способам работы с клиентами. Одним из них, сектором обработки заказов, руководит Ольга Шендрикова. Под ее началом работают 8 человек. Менеджеры ведут переговоры по телефону, повторно звонят клиентам и обрабатывают заказы от торговых агентов.

Отдел работает эффективно. Ошибки редки, информация передаётся точно, заказы, за редким исключением, выполняются правильно, и точность во всех деталях является для сотрудников делом чести. В этом есть большая заслуга Ольги, которая очень скрупулёзно относится ко всем мелочам, точности и постоянно все проверяет.

Вы знаете, что Ольга стремится к повышению. К сожалению, кажется, она уже достигла потолка своего карьерного роста и дальше двигаться ей некуда. Когда дело касается административной работы с несколькими опытными подчинёнными, с Ольгой мало кто может сравниться, но в обстоятельствах, когда нужно будет что-то планировать, предугадывать последствия и руководить большим числом людей, у неё возникнут серьёзные проблемы. На Ваш взгляд, ее подходы к сотрудникам устарели. В результате в ее отделе существует большая проблема с текучестью кадров. Ольга не способна видеть дальше рамок системы и правил, а такие понятия, как творческий подход, гибкость или компромисс вообще практически ей не знакомы.

Во время аттестационного собеседования Вам нужно сделать так, чтобы качество работы Ольги осталось на прежнем, высоком, уровне, но ей также нужно примириться с тем, что дальше двигаться уже некуда и повышения не предвидится. Это будет непросто. Постоянные хорошие личные показатели работы и репутация отдела дают ей право надеяться на повышение.

Пока Вы смогли придумать несколько способов, чтобы повысить ее стимул к работе, а может, даже и усилить ощущение собственной ценности, после того как будут расставлены точки над *i* в вопросе о повышении. Например, скоро планируется внедрить новую компьютерную систему обработки заказов. Здесь потребуется аккуратное обращение и составление инструкций по работе с системой. Ольга должна справиться с подобным заданием, и это поможет сохранить ее энтузиазм и интерес к работе. Кроме того, Вы ведёте статистику продаж, вести которую могли бы поручить Ольге (уровень звонков, стоимость заказа, успешность сбыта товара и т. д.).

Самым трудным будет заставить Ольгу принять факт, что ей не дадут повышения. Вам нужно подчеркнуть важность ее нынешней хорошей работы отдела и назвать причину, которая сможет убедить в необходимости поддерживать работу на прежнем уровне.

Информация для сотрудника

Вы – Ольга Шендрикова, руководитель сектора обработки заказов в отделе продаж, и Вы уже довольно давно занимаете эту должность.

В отделе продаж существует несколько секторов, различающихся по видам продаваемой продукции и способам работы с клиентами. В Вашем секторе 8 человек обрабатывают заказы, присылаемые торговыми агентами компании. Сотрудники делают повторные звонки, передают информацию о потенциальных клиентах, исходящую из главного офиса, а также информируют начальство. Вы очень довольны тем, как идут дела. Сотрудники стали, наконец, работать в соответствии с Вашими требованиями. Работа идёт гладко, благодаря введённой вами системе проверок, перепроверок и ревизий. Сначала возникали трудности, но теперь, когда Вам удалось найти сотрудников, способных соответствовать Вашим требованиям к работе, все пошло хорошо. Вы быстро распознаете любые ошибки и поддерживаете жёсткую дисциплину в отделе.

Когда Вы только начинали работать, у Вас был коллектив, состоящий, как Вы думали, из умных и вменяемых людей. Но оказалось, что они были не в состоянии понять, зачем нужен строгий контроль и постоянное, пристальное внимание и проверка всех мелочей. Эти люди уже здесь не работают, и на Ваших нынешних сотрудников можно больше полагаться. Они выказывают должное уважение и Вам, и Вашим методам работы. Хотя заметно, что они просто отбывают своё время на работе и не испытывают особой привязанности ни к отделу, ни к компании. Но чего ещё можно ожидать от людей в наше время?!

Вся работа строится по правилам. Сотрудники здесь находятся, чтобы выполнять определённые функции, и об этом нельзя забывать.

Система, которую Вы внедрили, приносит хорошие результаты. Именно так и нужно руководить, и организовывать работу в отделе. Теперь, когда Вы наладили работу в отделе, Вы ожидаете, что компания оценит Ваш вклад и предоставит повышение. Есть и другие места в компании, где очень быгодились Ваши методы и пунктуальность.

Сейчас Вы собираетесь на аттестационное собеседование к своему начальнику.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)

4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

4. Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

Вопросы к экзамену

1. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
2. Место и роль службы персонала в современной организации.
3. Методы, структура и функции службы управления персоналом.
4. Отдел персонала и основные направления его работы. Задачи, права и обязанности менеджеров по персоналу.
5. Методы кадрового менеджмента.
6. Кадровая политика: понятие и организационное назначение.
7. Кадровое планирование: цели и задачи.
8. Оперативный план работы с персоналом.
9. Понятие кадрового спроса и кадрового контроля.
10. Текучесть кадров: основные причины, последствия текучести кадров для организации, для работника.
11. Источники потребностей организации в персонале: внутриорганизационные факторы, внешние факторы, развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта и т.д.
12. Методы прогнозирования потребности в персонале.
13. Перечень документов, необходимых при приёме на работу.
14. Отбор персонала: профессиональное тестирование.
15. Собеседование, виды: структурированное, свободное и др. испытания.
16. Испытательный срок, его задачи.
17. Оформление приёма на работу: контракт, приказ.
18. Основные формы развития персонала, методы обучения.
19. Деловая карьера, планирование и развитие карьеры.
20. Адаптация работника в организации, виды адаптации.
21. Аттестация персонала, аттестация руководителей.
22. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
23. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления кадрового менеджмента.
24. Основные школы и концепции управления персоналом: «научного управления», «человеческих отношений», «человеческих ресурсов».
25. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
26. Принципы и методы кадрового менеджмента.
27. Субъекты кадрового менеджмента. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами службы персонала. Функции службы персонала.
28. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.
29. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.

30. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.
31. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.
32. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.
33. Этапы и методы отбора персонала. Организация приёма персонала. Соблюдение правовых норм при приёме.
34. Организация высвобождения персонала.
35. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Организация управления профориентацией персонала.
36. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
37. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.
38. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации.
39. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
40. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации.
41. Место обучения в системе управления персоналом.
42. Этапы и методы обучения персонала.
43. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.
44. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом.
45. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.
46. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.
47. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой.
48. Этапы деловой карьеры, их содержание.
49. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.
50. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.
51. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «экзамену»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает

	рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

5. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости рабочая программа учебной дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК). В случае необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося), а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учётом их индивидуальных психофизических особенностей:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;

- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;

- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников, например, так, чтобы лица с

нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально;

- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной (модулем), за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;

- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;

- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;

- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:

- продолжительность сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, – не более чем на 20 минут;

- продолжительность выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 минут.

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)