

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**
Управление человеческими ресурсами

Код модуля
1159603(1)

Модуль
Профессиональный HRM

Екатеринбург

Оценочные материалы составлены автором(ами):

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Ученая степень, ученое звание	Должность	Подразделение
1	Лысенко Елена Владимировна	кандидат философских наук, без ученого звания	Доцент	управления персоналом и психологии

Согласовано:

Управление образовательных программ

В.В. Топорищева

Авторы:

- Лысенко Елена Владимировна, Доцент, управления персоналом и психологии

1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ **Управление человеческими ресурсами**

1.	Объем дисциплины в зачетных единицах	6	
2.	Виды аудиторных занятий	Лекции Практические/семинарские занятия	
3.	Промежуточная аттестация	Экзамен	
4.	Текущая аттестация	Кейс-анализ	1

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ **Управление человеческими ресурсами**

Индикатор – это признак / сигнал/ маркер, который показывает, на каком уровне обучающийся должен освоить результаты обучения и их предъявление должно подтвердить факт освоения предметного содержания данной дисциплины, указанного в табл. 1.3 РПМ-РПД.

Таблица 1

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения (индикаторы)	Контрольно-оценочные средства для оценивания достижения результата обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-1 -Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации на основе постановки оперативных целей, разработки планов, программ и процедур, использования современных технологий и инструментов по вопросам управления персоналом, исходя из стратегии и целей организации, анализировать и внедрять успешные	3-1 - Идентифицировать основные концепции управления человеческими ресурсами 3-2 - Перечислить ключевые элементы системы управления человеческими ресурсами современно организации 3-3 - Описать основные особенности ключевых элементов системы управления человеческими ресурсами 3-5 - Описывать тенденции развития управления персоналом в условиях современных социально-экономических трансформаций П-3 - Решать задачи оперативного управления персоналом с учетом лучших	Кейс-анализ Лекции Практические/семинарские занятия Экзамен

<p>корпоративные практики по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации</p>	<p>корпоративных практик в сфере управления персоналом П-4 - Прогнозировать карьерный рост, опираясь на собственные профессиональные и личностные компетенции и возможности их применения в управлении человеческими ресурсами с учетом ресурсов современного непрерывного образования У-4 - Выбирать эффективные методы оперативного управления персоналом У-5 - Составлять планы, графики работы с персоналом для оперативного и тактического управления У-6 - Оценивать собственные профессиональные и личностные компетенции и возможности их применения в управлении человеческими ресурсами с учетом современных социально-экономических трансформаций</p>	
--	--	--

3. ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ В БАЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА БРС)

3.1. Процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

<p>1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.60</p>		
<p>Текущая аттестация на лекциях</p>	<p>Сроки – семестр, учебная неделя</p>	<p>Максимальная оценка в баллах</p>
<p><i>кейс-анализ</i></p>	<p>1,9</p>	<p>100</p>
<p>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.40</p>		
<p>Промежуточная аттестация по лекциям – экзамен Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.60</p>		
<p>2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.40</p>		
<p>Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях</p>	<p>Сроки – семестр,</p>	<p>Максимальная оценка в баллах</p>

	учебная неделя	
<i>анализ кейса</i>	1,18	100
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям– 1.00		
Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям–нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям– 0.00		
3. Лабораторные занятия: коэффициент значимости совокупных результатов лабораторных занятий –не предусмотрено		
Текущая аттестация на лабораторных занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лабораторным занятиям -не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по лабораторным занятиям –нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено		
4. Онлайн-занятия: коэффициент значимости совокупных результатов онлайн-занятий –не предусмотрено		
Текущая аттестация на онлайн-занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по онлайн-занятиям -не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по онлайн-занятиям –нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено		

3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы/проекта

Текущая аттестация выполнения курсовой работы/проекта	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент текущей аттестации выполнения курсовой работы/проекта– не предусмотрено		
Весовой коэффициент промежуточной аттестации выполнения курсовой работы/проекта– защиты – не предусмотрено		

4. КРИТЕРИИ И УРОВНИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

4.1. В рамках БРС применяются утвержденные на кафедре/институте критерии (признаки) оценивания достижений студентов по дисциплине модуля (табл. 4) в рамках контрольно-оценочных мероприятий на соответствие указанным в табл.1 результатам обучения (индикаторам).

Таблица 4

Критерии оценивания учебных достижений обучающихся

Результаты обучения	Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам
Знания	Студент демонстрирует знания и понимание в области изучения на уровне указанных индикаторов и необходимые для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Умения	Студент может применять свои знания и понимание в контекстах, представленных в оценочных заданиях, демонстрирует освоение умений на уровне указанных индикаторов и необходимых для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Опыт /владение	Студент демонстрирует опыт в области изучения на уровне указанных индикаторов.
Другие результаты	Студент демонстрирует ответственность в освоении результатов обучения на уровне запланированных индикаторов. Студент способен выносить суждения, делать оценки и формулировать выводы в области изучения. Студент может сообщать преподавателю и коллегам своего уровня собственное понимание и умения в области изучения.

4.2 Для оценивания уровня выполнения критериев (уровня достижений обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля) используется универсальная шкала (табл. 5).

Таблица 5

Шкала оценивания достижения результатов обучения (индикаторов) по уровням

Характеристика уровней достижения результатов обучения (индикаторов)				
№ п/п	Содержание уровня выполнения критерия оценивания результатов обучения (выполненное оценочное задание)	Шкала оценивания		
		Традиционная характеристика уровня		Качественная характеристика уровня
1.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты в полном объеме, замечаний нет	Отлично (80-100 баллов)	Зачтено	Высокий (В)
2.	Результаты обучения (индикаторы) в целом достигнуты, имеются замечания, которые не требуют обязательного устранения	Хорошо (60-79 баллов)		Средний (С)
3.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты не в полной мере, есть замечания	Удовлетворительно (40-59 баллов)		Пороговый (П)
4.	Освоение результатов обучения не соответствует индикаторам, имеются существенные ошибки и замечания, требуется доработка	Неудовлетворительно (менее 40 баллов)	Не зачтено	Недостаточный (Н)

5.	Результат обучения не достигнут, задание не выполнено	Недостаточно свидетельств для оценивания	Нет результата
----	---	--	----------------

5. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

5.1. Описание аудиторных контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля

5.1.1. Лекции

Самостоятельное изучение теоретического материала по темам/разделам лекций в соответствии с содержанием дисциплины (п. 1.2. РПД)

5.1.2. Практические/семинарские занятия

Примерный перечень тем

1. Концепции управления персоналом. Национальные модели HR- менеджмента
2. Персонал организации как объект управления
3. Кадровая политика
4. Методы HR-менеджмента
5. Организационная структура службы HR-менеджмента
6. Рекрутинг как ключевой элемент HRM
7. Адаптация персонала как ключевой элемент HRM
8. Обучение персонала как ключевой элемент HRM
9. Мотивация персонала
10. Аттестация персонала как ключевой элемент HRM

Примерные задания

4 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

4.1 Case-study «На перекрестке»

Задание. Проанализируйте описанную ситуацию и ответьте на вопросы:

1. В качестве менеджера по управлению персоналом, ответственного за планирование трудовой карьеры на фирме КОР, какие определенные рекомендации вы бы дали Скволишу, с тем чтобы помочь ему принять оптимальное для него решение в сложившейся для него ситуации?

2. Допустим, Скволиш решил остаться в компании КОР. Составьте план по развитию карьеры, чтобы помочь ему осуществить свои ожидания, связанные с продвижением по служебной лестнице.

3. Какие варианты развития карьеры (кроме работы в фирме КОР) были у Скволиша? Проанализируйте и оцените каждый из них.

Геральд Скволиш — руководитель инженерной службы «Канадиан Ойл Рэфинери» (КОР) — бюджетной организации. Казалось, идет беда — открывая ворота. Ну, во-первых, тому предшествовало два случившихся инцидента. Месяц назад двое тинэйджеров утонули, очищая закрепленный за ними водоем. Скволиш говорил своим подчиненным о том, что водоем следует поддерживать в чистоте, но он, вероятно, не понимал, что при этом не соблюдалось каких-либо мер по безопасности. А двумя неделями позже им пришлось прекратить работы на заводе, стоимость основных производственных доходов которого оценивалась в \$ 7 млн. Это

вызвало разговор «на ковре» в головном офисе. Вчера Скволиш уволил одного из менеджеров среднего звена управления Кларенса Айрака — человека, который непрерывно пил и чрезмерно прогуливал. Скволиш не мог понять того, что его бросила жена, и он запросто мог покончить жизнь самоубийством в подобном состоянии. Скволиш уже почти решил уйти из КОР, хотя это была хорошая работа, оплачиваемая шестизначными суммами, с щедрым участием в прибылях и отличной системой вознаграждений. Его жену вполне удовлетворяла ее престижная должность в эдемонтонском благотворительном обществе. У них был большой, красивый и дорогой дом в Кресценте, а их взрослые дети могли бы жить в нем во время учебы в Альбертском университете. В то же самое время Скволиш сомневался, что его работа достаточно высокооплачиваемая для того, чтобы продолжать принимать решения, связанные с жизнью и смертью, как того требует ее специфика. Его также беспокоило то обстоятельство, что в случае приостановки работ на предприятии его будущее на нем зашло бы в тупик. Он постоянно мысленно возвращался к этому. Он очень много работал и с нетерпением ждал своего очередного повышения по службе. Его профессиональные функции существенно не менялись, но количество решений, которые он должен был принимать, и ответственность, которую он должен был брать на себя, постоянно увеличивались. Да и к тому же у них всегда был недоукомплектованный штат. Если бы Скволиш уволился, то перед ним было бы два альтернативных варианта действий по трудоустройству. Первый — Америкэн Ойл Рэфинери в Калгари, предлагавшая ему возглавить программу строительства электростанции. Там он был бы одним из членов высшего менеджмента и имел бы значительное влияние на решения компании, касаемые мер безопасности, расходов и применения новых технологий в рамках строительства объекта. Однако его жена и дети должны были бы при этом выдержать социально-психологическую адаптацию, связанную с переездом на другое место жительства. Кендра (его жена) должна была бы сменить должность, приобрести новых друзей и восстановиться в социальной иерархии новой компании. Для его старших детей не было бы большой разницей между учебой в Альберте и Калгари. А вот смена школы могла вызвать определенные проблемы для двух младших, особенно для Роны, которая была очень стеснительным и скрытым ребенком. Она была больна в течение ряда лет, в раннем возрасте, и найти новых друзей для нее очень трудно. Скволиш был уверен, что его жене понравилась бы вторая альтернатива: всю свою жизнь он мечтал вернуться к ведению фермерского хозяйства. Теперь же он мог уйти на пенсию, продать дом, взять пенсионное пособие, свою долю прибыли и купить скотоводческую ферму, а также все необходимое для нее оборудование. И даже предлагалось одно такое место для продажи. Это могло бы ослабить то тяжелое стрессовое состояние, под которым он находился, и возможно смогло бы улучшить состояние его здоровья в целом. Его личный врач предупреждал, что однажды ему надо будет замедлить темп. А он смотрел на своего брата-фермера. Виллард, казалось, не имел каких-либо забот на этом свете. Та ферма для продажи находилась недалеко от Вилларда. И все было бы как в старые добрые времена, когда они вместе росли. Они могли бы обмениваться инвентарем и техникой и вновь работать вместе. Но смогли бы их жены при этом ладить друг с другом? Кендра росла среди роскоши и получила хорошее образование. Жена Вилларда не имела возможности получить такое образование. От нее отказались как мать, так и отец, когда она была совсем маленькой. Она во многом представляла собой типичную фермерскую труженицу — чрезвычайно компетентную в принципе работы трактора, но абсолютно неразборчивую в политических, социально-экономических и общественных тонкостях, знатоком которых была Кендра. Скволиш не знал, как ему следует поступить в этой ситуации. Возможно, ему смогла бы помочь какая-нибудь модель управления трудовой карьерой для принятия решения

относительно его будущего.

6.2 Case study «Объявления о вакансиях»

Задание. Проанализируйте представленные ниже объявления. Определите параметры оценки объявлений и представьте их в таблице, оценив каждый вид информации для каждого из пяти объявлений: я – ясная; т – туманная; о – отсутствует. Как бы Вы объяснили неполноту информации в этих объявлениях?

Объявление № 1

Агентство недвижимости «С-Пб ДОМ» (Лицензия № 12)

Приглашает агентов, обучение бесплатное, конкретная работа, реальная возможность в кратчайшие сроки улучшить свои жилищные условия.

Т. 325-80-40. Фонтанка 118, оф. 50.

Объявление № 2

ДААІОА

Российская компания приглашает сотрудников со средним специальным и высшим образованием. Возраст до 30 лет. Обучение, перспектива роста. Возможно совместительство. Приходите по адресу: метро «Маяковская», пл. «Восстания». Пушкинская ул., д. 9 (под арку направо). Консультативный пункт Руссова Л.И.

Время приема: пн., вт., ср. 14-17, чт, пт, сб – 14-17. При себе иметь паспорт и данную визитку.

Объявление № 3

Инофирме СРОЧНО

Требуются сотрудники. Конкурсный отбор, возможность дополнительного заработка. Обращаться по телефону: 468-64-97.

Объявление № 4

NCH Corporation

Вы сможете начать свою карьеру торговым представителем в компании NCH, стабильной американской корпорации с 77-летним опытом работы в области промышленной химии.

Мы предлагаем:

- серьезную программу обучения
- стабильный доход
- дружескую атмосферу работы

Если Вам до 45 лет, Вы энергичны, трудолюбивы и имеете личный автомобиль, высылайте Ваше резюме по факсу: (812) 118-37-32 или звоните по телефону: (812) 118-37-33.

Объявление № 5

Сеть оптовых складов Санкт-Петербурга

Объявляет набор мужчин от 18 до 27 лет на следующие вакансии: Консультанты, управление персоналом, грузчики, экспедиторы.

Прописка СПб или области обязательна. З/п стабильная, без задержек, Тел. 108-43-05 с 8 до 12 и с 13 до 20 ч.

LMS-платформа

1. Гиперметод https://learn.urfu.ru/subject/index/card/subject_id/4014

5.2. Описание внеаудиторных контрольно-оценочных мероприятий и средств текущего контроля по дисциплине модуля

Разноуровневое (дифференцированное) обучение.

Базовый

5.2.1. Кейс-анализ

Примерный перечень тем

1. Концепции управления персоналом. Национальные модели HR- менеджмента
2. Персонал организации как объект управления
3. Кадровая политика
4. Методы управления персоналом
5. Рекрутинг
6. Адаптация персонала
7. Обучение персонала
8. Мотивация персонала
9. Оценка и аттестация персонала

Примерные задания

5 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

И КАДРОВЫЙ СОСТАВ СЛУЖБЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

5.1 Case-study “Построение (изменение) системы управления персоналом»

Задание. Проанализируйте описанную ниже ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если да, то почему?

2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должны поддерживать и на каких принципах строиться)?

3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого А.Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Александр Ковалев - директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра - создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате выяснилось, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие 40% от оклада.

5.2 Case-study «Оценка менеджера по управлению человеческими ресурсами»

Задание. Проанализируйте описанную ниже ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть совместное предприятие (СП)?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному ею в должности руководителя кадровой службы?

5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением Людмилы об уходе?

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами. Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубежом. В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения. Скоро возникла первая кризисная ситуация выполняя, рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о

необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

5.3 Case-study «Расширение штата кадровой службы»

Задание. Проанализируйте описанную ниже ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Светлане Михайловне или молодой сотруднице Надежде?
2. Объясните свое решение, стараясь «взвесить» достоинства и недостатки каждой кандидатуры. Какими качествами прежде всего должен обладать менеджер?
3. Имеется ли специфика в работе заместителя начальника отдела банка, страховой фирмы, налоговой инспекции и других предприятий?

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Елена Николаевна после долгих размышлений приняла, наконец, окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивавшийся объем работы отдела, где Елена Николаевна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Елена Николаевна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следует решать в отделе. Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Светлана Михайловна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе — эссе это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после выхода замуж продолжали дружить семьями. Как специалист Светлана Михайловна была исполнительным и вполне квалифицированным работником, но ей, по мнению Елены Николаевны, не хватало «творческой жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей. Именно эти качества и позволили в свое время Елене Николаевне стать руководителем отдела кредитования и, соответственно, начальником Светланы Михайловны. Данное событие Светлана Михайловна восприняла внешне спокойно. Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Елена Николаевна, являлась Надежда, которая после окончания вуза работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела. Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, она очень скоро стала квалифицированным работником. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Елене Николаевне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов. Елена Николаевна полагала, что Надежде не хватает лишь усидчивости.

7 АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА МЕЖДУНАРОДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

7.1 Case-study «Адаптация персонала в условиях возрастания конкуренции»

Задание. Проанализируйте описанную ниже ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Какими методами пользовались специалисты по управлению персоналом при подборе и оценке кандидатов?
2. Можно ли считать примененные мероприятия по адаптации и сохранению работников компании успешными?

Компания «Майком Системс», занятая производством оборудования для передачи данных и входящая в число 100 ведущих компаний этой отрасли, столкнулась с трудностями привлечения и сохранения хороших сотрудников в условиях резкого развития наукоемких производств. Компания решила справиться с конкуренцией, предложив своим служащим конкурентоспособную заработную плату и дополнительные льготы. В частности, программу льгот, действующую с первого дня поступления на работу, - медицинское страхование, стоматологическую и офтальмологическую помощь, подарки к Рождеству в размере 100 - 400 долларов, базу отдыха, занятия по аэробике, гитаре, английскому языку (для испанских и вьетнамских рабочих). Некоторые работники административно-управленческого состава получили пособия для переезда, компенсацию по квартплате и льготное страхование жизни. Компания провела также ряд мероприятий по организации общения в коллективе, проводя встречи различных слоев служащих и выпуская два внутренних периодических издания.

8 ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА МЕЖДУНАРОДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

8.1 Case-study «Организация обучения персонала»

Задание: Проанализируйте описанную ниже ситуацию и выполните задания:

1. Определите потребности в профессиональном обучении.
2. Определите цели программы профессионального обучения.
3. Что должна сделать Надежда как директор по человеческим ресурсам?

Надежда Мальцева, директор по человеческим ресурсам совместного российско-французского предприятия "Неон", получила свой персональный компьютер два дня назад. После того, как естественная радость от этого долгожданного события несколько утихла. Надежда начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных "Директор по персоналу". Однако, Надежда никогда прежде не пользовалась компьютерами. Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения - 2500 рублей. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 100 рублей за час. Начальник отдела информатики "Неона" предложил Надежде свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных "Директор по персоналу". В подчинении у Надежды находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы, на них.

8.2 Case-study «Надо ли обучать персонал партнеров?»

Задание: Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Какие услуги оказывает «Lexmark» своим партнерам?
2. Какие преимущества «Lexmark» получает, вкладывая деньги в подготовку персонала партнеров?

3. Перечислите характерные черты того, как «Lexmark» получает прибыль, вкладывая деньги в подготовку персонала партнеров?

4. Перечислите характерные черты того, как «Lexmark» организует обучение работников-партнеров.

Международная корпорация «Lexmark» как самостоятельная компания появилась в 1991 году после отделения от IBM. В 1994 году она открыла свое представительство в России. В 1997 году доля струйных принтеров «Lexmark» на российском рынке составила 17 %, лазерных – порядка 5-6%. На мировом рынке «Lexmark» занимает в целом четвертую позицию, на рынках США – около 10%. Владимир Тимошин, менеджер по рекламе российского филиала компании, раскрывает важнейшие элементы успеха следующим образом. На российском рынке руководство филиала использует модель двухуровневой дистрибуции, то есть работает через партнеров-дистрибьюторов, которые, в свою очередь, продвигают продукты «Lexmark» через свою дилерскую сеть. Фирма оказывает дилерам активную информационно-маркетинговую поддержку, обеспечивает их информацией, рекламными материалами, организует выставки, стенды, презентации и бесплатное обучение. Обучение является обязательным. В течение 1997 г. курс обучения обязаны были пройти все авторизированные дилеры. В настоящее время у филиала 250 дилеров и ожидается появление новых. Всех их следует обучить обращению с техникой «Lexmark». Собственную систему обучения фирма развивать не стала – руководство решило воспользоваться услугами профессионального учебного центра. «Если бы мы занимались этим сами, - считает В. Тимошин, - нам пришлось бы тратить время исключительно на обучение». Поэтому оно осуществляется на базе компании «Микроинформ», с которым было недавно подписано соответствующее соглашение.

8.3 Case-study «Полный цикл обучения персонала»

Задание: Проанализируйте ситуацию, ответьте на вопросы и выполните задания:

1. С чего следует начать сотрудникам бизнес-школы подготовку программы?
2. Посоветуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати-руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажем на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.

LMS-платформа

1. Гиперметод https://learn.urfu.ru/subject/index/card/subject_id/4014

5.3. Описание контрольно-оценочных мероприятий промежуточного контроля по дисциплине модуля

5.3.1. Экзамен

Список примерных вопросов

1. Концепция научного менеджмента. 2. Концепция человеческих отношений. 3. Концепция личной ответственности. 4. Концепция командного управления. 5. Национальные модели управления персоналом: США. 6. Национальные модели управления персоналом: Азия (Восток). 7. Национальные модели управления персоналом: Европа. 8. Национальные модели управления персоналом: Россия. 9. Структура персонала (органограмма). Основные критерии структурирования персонала. 10. Профессиональная органограмма персонала и ее характеристика. 11. Квалификационная органограмма персонала и ее характеристика. 12. Социальная органограмма персонала и ее характеристика. 13. Штатное расписание и его характеристика. Кадровое подразделение. 14. Принципы формирования эффективной стратегии в управлении персоналом и ее характеристика. 15. Кадровая политика: определение и сущность. 16. Виды кадровой политики: первая группа. 17. Виды кадровой политики: вторая группа. Сравнительный анализ открытой и закрытой кадровой политики. 18. Этапы формирования кадровой политики и ее особенности. 19. Методы управления персоналом и их классификация. 20. Традиционные методы управления персоналом: характеристика организационных и административных методов. 21. Традиционные методы управления персоналом: характеристика экономических методов. 22. Традиционные методы управления персоналом: характеристика социальных и психологических методов управления. 23. Современные методы управления персоналом: управление по целям (МВО) и его характеристики. 24. Современные методы управления персоналом: управление по результатам и его характеристики. 25. Современные методы управления персоналом: Сбалансированная система показателей и ее характеристики. 26. Современные методы управления персоналом: практика "участия" и ее характеристики. 27. Место Отдела кадров в органограмме: Отдел кадров подчиняется административному руководителю. 28. Место отдела кадров в органограмме: Отдел кадров как подразделение по персоналу подчиняется общему руководству организации. 29. Место Отдела кадров в органограмме: Отдел кадров как подразделение по персоналу структурно подчинен высшему руководству. 30. Место отдела кадров в органограмме: Отдел кадров как организационно включенный в управление организацией. 31. Формирование организационной структуры системы управления персоналом. 32. Персонал отдела кадров: численность отдела кадров и необходимые качества и квалификация специалистов по персоналу. 33. Комплексный подход к подбору персонала. Сравнение подходов к подбору персонала (традиционных и современных). 34. Цели подбора и отбора персонала. 35. Внутренние источники пополнения персонала и их характеристики. 36. Внешние источники пополнения персонала и их характеристики. 37. Заемный персонал и его основные формы. 38. Пассивные способы набора персонала и их характеристики. 39. Активные способы набора персонала и его характеристики. 40. Биографические данные как метод отбора и найма на работу. 41. Сбор информации о кандидате как метод отбора и найма на работу. 42. Анкетирование как метод отбора и найма на работу. 43. Тесты как метод отбора и найма на работу. 44. Собеседование при приеме на работу как метод отбора и подбора персонала. 45. Составление резюме как метод отбора и подбора персонала. 46. Центры

оценки как метод отбора и подбора персонала. 47. Ознакомление сотрудника с его должностными обязанностями. 48. Адаптация персонала как феномен. 49. Профессиональная адаптация как вид адаптации и ее характеристики. 50. Психофизиологическая адаптация как вид адаптации и ее характеристики. 51. Психосоциальная адаптация как вид адаптации и ее характеристики. 52. Адаптация работы к человеку. 53. Институт наставников в организации. 54. Этапы адаптации и их особенности. 55. Карта контроля адаптации как инструмент мониторинга адаптации. 56. Оценка процесса адаптации сотрудника. 57. Факторы подготовки персонала и ее особенности. 58. Концепции обучения персонала: концепция специализированного обучения и его характеристики. 59. Концепции обучения персонала: концепция мультидисциплинарности и ее характеристики. 60. Концепции обучения персонала: личностно-ориентированная концепция обучения персонала и ее характеристики. 61. Модель обучения персонала и ее характеристики. 62. Методы выявления потребностей в обучении и повышении квалификации и их характеристики. 63. Цели обучения и его характеристики. 64. Внешнее и внутреннее обучение: сравнительная характеристика. 65. Виды обучения и их характеристика. 66. Формы обучения и их характеристика. 67. Методы обучения и их характеристика. 68. Методы обучения персонала вне рабочего места и их характеристика. 69. Основные определения мотивации персонала и ее характеристика. 70. Внутриорганизационная платежная система и ее характеристика. 71. Разновидности платежных систем и их характеристика. 72. Типы гибких платежных систем и их характеристика. 73. Классификация гибких платежных систем и ее характеристика. 74. Мотивационные стратегии и их характеристики. 75. Виды кадровой политики в управлении мотивацией персонала и ее характеристики. 76. Система мотивации организации: разработка и внедрение эффективной системы поощрения. 77. Формы поощрения персонала и их характеристика. 78. Методы и инструменты мотивации и их характеристика. 79. Определение и цели сертификации. 80. Объекты сертификации и их характеристики. 81. Виды сертификации и ее характеристики. 82. Критерии оценки при подготовке к сертификации и ее характеристики. 83. Направления деятельности персонала по оценке и его характеристики. 84. Бюджет сертификации. 85. Подготовка и сама сертификация: этапы и процедуры. 86. Положение о сертификации как регулирующий орган сертификации.

LMS-платформа

1. Гиперметод https://learn.urfu.ru/subject/index/card/subject_id/4014

5.4 Содержание контрольно-оценочных мероприятий по направлениям воспитательной деятельности

Направления воспитательной деятельности сопрягаются со всеми результатами обучения компетенций по образовательной программе, их освоение обеспечивается содержанием всех дисциплин модулей.