

МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М. Е. ЕВСЕВЬЕВА»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
С. М. Мумряева
« _____ » _____ 2024 г.



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Документ о квалификации: удостоверение о повышении квалификации
Общая трудоемкость: 72 часа

Саранск 2024

«Современные технологии управления персоналом»: дополнительная профессиональная программа повышения квалификации.

Составители программы:

Куркина Надира Рафиковна, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и экономики образования МГПУ

Семенова Ольга Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и экономики образования МГПУ

Рецензенты:

Имяреков С. М., доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и индустрии питания СКИ (филиал) АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации»;

Ахмеров Н.Р., директор МБОУ «СОШ №7» г. Рузаевка.

Программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента и экономики образования
Протокол № 10 от « 17» мая 2024 г., зав. кафедрой _____/Куркина Н.Р./

подпись

Программа обсуждена на заседании учебно-методического совета физико-математического факультета.

Протокол № 12 от «26 » июня 2024 г., председатель УМС _____/Проценко С.И./

подпись

Рекомендована научно-методическим советом МГПУ.

Протокол № __ от «__» _____ 2024 г.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Нормативные правовые основания разработки программы

– Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями);

– Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 (с изменениями и дополнениями);

– «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 N ДЛ- 1/05вн);

– Письмо Минобрнауки России от 21.04.2015 N ВК-1013/06 «О направлении методических рекомендаций по реализации дополнительных профессиональных программ» (вместе с «Методическими рекомендациями по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме»);

– Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)»;

– Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», методических рекомендаций по реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации в сфере управления персоналом.

– Устав Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Мордовский государственный педагогический университет имени М. Е. Евсевьева»;

– Локальные акты Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Мордовский государственный педагогический университет имени М. Е. Евсевьева», регулирующие деятельность по реализации дополнительных профессиональных программ.

1.2. Требования к слушателям

Лица, имеющие среднее профессиональное образование, имеющие / получающие высшее образование.

1.3. Форма освоения программы: очно-заочная либо очно-заочная с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения.

Нормативная трудоемкость обучения по данной программе – 72 часа.

Нормативный срок освоения программы – 2 недели.

Предполагается реализация 50% объема (36 академических часов) дополнительной профессиональной программы повышения квалификации с использованием системы дистанционного образования MOODLE.

1.4. Цель и планируемые результаты обучения

Цель реализации программы – формирование у слушателей знаний о новейших подходах, инструментах и методах управления персоналом в организации, повышение уровня использования современных технологий управления персоналом, а также приобретение и развитие компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности.

Планируемые результаты обучения. Реализация программы повышения квалификации направлена на совершенствование компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в рамках имеющейся квалификации.

В результате освоения программы качественно изменятся профессиональные компетенции, умения, знания и уровень практического опыта для реализации обобщенной трудовой функции «Обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации» (*Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», методических рекомендаций по реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации в сфере управления персоналом*):

Виды деятельности (трудовая функция по ПС)	Профессиональные компетенции (трудовое действие по ПС)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1 Деятельность по обеспечению персоналом	ПК 1.1 Сбор данных о потребностях организации персонале	• Анализ рынка труда и персонала по профилю вакантной должности	• Общие тенденции на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности)	• Консультировать по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом
	ПК 1.2 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	• Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами	• Технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	• Определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала

Виды деятельности (трудовая функция по ПС)	Профессиональные компетенции (трудовое действие по ПС)	Практический опыт	Знания	Умения
	ПК 1.3 Администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	<ul style="list-style-type: none"> Ведение информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах 	<ul style="list-style-type: none"> Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы права 	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечивать документационное сопровождение выхода кандидата на работу
ВД 2 Деятельность по оценке и аттестации персонала	ПК 2.1 Организация и проведение оценки персонала	<ul style="list-style-type: none"> Оценка динамики производительности, интенсивности и эффективности труда на рабочих местах 	<ul style="list-style-type: none"> Технологии и методы оценки личностей и характеристик 	<ul style="list-style-type: none"> Определять и применять средства и методы оценки персонала
	ПК 2.2 Организация и проведение аттестации персонала	<ul style="list-style-type: none"> Разработка проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Порядок и технология проведения аттестации 	<ul style="list-style-type: none"> Определять и применять средства и методы аттестации
	ПК 2.3 Администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	<ul style="list-style-type: none"> Оформление процесса и результатов аттестации персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с проведением оценки и аттестации персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Анализировать правила, процедуры и порядки проведения оценки и аттестации персонала
ВД 3 Деятельность по развитию персонала	ПК 3.1 Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	<ul style="list-style-type: none"> Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Система, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры 	<ul style="list-style-type: none"> Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала

Виды деятельности (трудовая функция по ПС)	Профессиональные компетенции (трудовое действие по ПС)	Практический опыт	Знания	Умения
	ПК 3.2 Организация обучения персонала	<ul style="list-style-type: none"> Организация мероприятий по обучению персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Организовывать обучающие мероприятия
	ПК 3.3 Организация адаптации и стажировки персонала	<ul style="list-style-type: none"> Разработка планов адаптации, стажировки персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Методы адаптации и стажировок 	<ul style="list-style-type: none"> Определять группы персонала для стажировки и адаптации
	ПК 3.4 Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	<ul style="list-style-type: none"> Анализ процессов, правил и порядков организации при проведении мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации и стажировки персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Анализировать правила, процедуры, и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки развития и построения профессиональной карьеры персонала

2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Современные технологии управления персоналом»

Код профессиональных компетенций	№ п/п	Наименование модулей, тем	Всего, час.	В том числе			Формы контроля
				Лекции (с использованием ДОТ)	Практические (с использованием ДОТ)	СР	
ПК 1.1 ПК 1.2 ПК 1.3	1.	Управление персоналом: теория, методология, практика	36	8	10	18	<i>текущий контроль: тестирование</i>
ПК 1.1	1.1	Трансформация подходов к управлению персоналом: современные выводы и передовые практики	5	2	–	3	
ПК 1.2	1.2	Анализ ситуации в организации и создание плана действий	7	–	4	3	Компетентностно-ориентированное задание № 1
ПК 1.3	1.3	Стратегическое планирование персонала	5	2	2	3	
ПК 1.3	1.4	Современные технологии рекрутмента	7	2	2	3	Компетентностно-ориентированное задание № 2
ПК 1.2	1.5	Инновационные управленческие технологии на службе подбора персонала	5	2	–	3	
ПК 1.1	1.6	Аутсорсинг как актуальное направление рекрутмента	5	–	2	3	Компетентностно-ориентированное задание № 3
ПК 2.1,	2.	Инновационные	36	8	10	18	<i>текущий</i>

ПК 2.2, ПК 2.3, ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 3.4		технологии в обучении персонала и развитие человеческого капитала					<i>контроль:</i> тестирование
ПК 2.1, ПК 2.2 ПК 2.3	2.1	Оценка персонала: методы и современные проблемы их реализации	5	2	–	3	
ПК 3.1	2.2	Тьютер, тренер, коуч: расширение возможностей практического применения	5	–	2	3	Компетентностно-ориентированное задание № 4
ПК 3.2, ПК 3.4	2.3	Специализированное корпоративное обучение: смещение на цифровые компетенции	7	2	2	3	
ПК 3.3, ПК 3.4	2.4	Адаптив персонала: новые инструменты	7	2	2	3	Компетентностно-ориентированное задание № 5
ПК 3.1 ПК 3.4	2.5	Кадровый резерв и планирование деловой карьеры	5	–	2	3	
ПК 3.3, ПК 3.4	2.6	Повышение профессионализма персонала: переход на непрерывное обучение	7	2	2	3	Компетентностно-ориентированное задание № 6
ИТОГО			72	16	20	36	
Итоговая аттестация			Защита проекта				

3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК формируется непосредственно при реализации программы повышения квалификации. Календарный учебный график будет представлен в приказе в форме расписания занятий при наборе группы на обучение.

4. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ (РАБОЧАЯ ПРОГРАММА)

Темы, количество часов	Виды учебных занятий, учебных работ, количество часов, уровень освоения	Содержание
Модуль 1. Управление персоналом: теория, методология, практика, 36 часов		
Тема 1.1. Трансформация подходов к управлению персоналом: современные выводы и передовые практики, 5 часов	Лекция, 2 часа, О	Подходы к управлению персоналом. Теории управления персоналом: классические теории (Ф. Тейлор, А. Файоль), теории человеческих отношений (Э. Мэйо), теории человеческих ресурсов (школа поведенческих наук). Современные теории управления персоналом: теории человеческого капитала (Г. Беккер, Я. Минсер, Т. Шульц), теории стратегического управления человеческими ресурсами (С. Фомбрун, М. Бир, П. Боксалл). Исследования в области управления персоналом (Паттерсон, Гест). Специфика работы менеджера. Основные категории Изменение окружающей среды организаций. Изменение организационной культуры организаций.
	Самостоятельная работа, 3 часа, Р	Отличия управления персоналом от управления человеческими ресурсами. Роль отдела по управлению персоналом / управлению человеческими ресурсами в организации. Роли топ-менеджера и линейного руководителя в управлении персоналом. Необходимые знания, умения и навыки менеджера по персоналу в современном мире.
Тема 1.2. Анализ ситуации в организации и создание плана действий, 7 часов	Практическое, 4 часа, П	Варианты исследования ситуации в организации. Социологическое корпоративное исследование. Создание паспорта и анкеты исследования. Этапы исследования. Вовлечение сотрудников. Система факторов. ENPS.
	Самостоятельная работа, 3 часа, Р	Выполнение компетентностно-ориентированного задания № 1.
Тема 1.3. Стратегическое планирование персонала, 5 часов	Лекция, 2 часа, О	Роли отдела по управлению персоналом как бизнес – партнера. Влияние политики по управлению персоналом на бизнес – результаты организации Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом организации.
	Практическое, 4 часа, П	Увязка плана действий со стратегией развития компании. Альтернативные работодатели. Анализ мероприятий по SWOT. Реализация плана мероприятий. Оценка эффективности мероприятий по план

	Самостоятельная работа, 3 часа, Р	Стратегическое управление персоналом: соотношение стратегии по работе с персоналом со стратегией развития компании, постановка целей, виды целей (стратегические, тактические, операционные), оценка эффективности и результативности отдела по управлению персоналом, корректировка целей. Основные подходы к классификации стратегий управления персоналом: организационной типологии (в зависимости от общей стратегии организации), жизненного цикла, миссии организации.
Тема 1.4. Современные технологии рекрутмента, 7 часов	Лекция, 2 часа, О	Содержание и сущность понятия «рекрутмент». Маркетинговые технологии в рекрутменте: «позиционирование», «исследование», «планирование», «продвижение», «реклама».
	Практическое, 2 часа, П	Видео- и WEB – резюме и интервью, корпоративные и личные блоги сотрудников. Специализация job- и HR – сайтов. Онлайн методы оценки персонала. Новые технологии массового рекрутмента. Executive Search услуг. Использование специального программного обеспечения. Рекрутинг в социальных сетях, особенности и приемы работы.
	Самостоятельная работа, 3 часа, Р	Выполнение компетентностно-ориентированное задания № 2.
Тема 1.5. Инновационные управленческие технологии на службе подбора персонала	Лекция, 2 часа, О	Принципы выбора канала поиска. Техника телефонного интервью с кандидатом. Организация системы сбора первичной информации о кандидатах и ее предварительная обработка. Собеседование как наиболее распространенный метод оценки кандидата на вакантную должность. Различные типы интервью: по компетенциям, биографическое, структурированное, поведенческое, стрессовое, групповое, расширенное телефонное и др. Схема проведения собеседования. Организация ассесмент-центра. Техника оформления отчетов о собеседовании. Оценка эффективности собеседования.
	Самостоятельная работа, 3 часа, Р	Дополнительные источники информации о кандидате. Тестирование в практике рекрутмента. Технологии составления профессионально-психологического портрета кандидата
Тема 1.6. Аутсорсинг как актуальное направление рекрутмента, 5 часов	Практическое, 2 часа, П	Актуальность использования аутсорсинга на предприятиях. Положительные и отрицательные моменты аутсорсинга. Виды аутсорсинга. Технологии работы с кадровыми агентствами.
	Самостоятельная	Выполнение компетентностно-ориентированного

	работа, 3 часа, Р	задания № 3.
Модуль 2. Инновационные технологии в обучении персонала и развитие человеческого капитала, 36 часов		
Тема 2.1. Оценка персонала: методы и современные проблемы их реализации, 5 часов	Лекция, 2 часа, О	Роль отдела по управлению персоналом в оценке. Виды оценки персонала. Аттестация. Оценка эффективности. Проверка знаний и уровня квалификации. Ассесмент центр. Интервью. Оценка 360 градусов. Нетрадиционные методы. Периодичность проведения оценки. Факторы, которые могут анализироваться при оценке персонала. Этапы оценки персонала. Механизмы выравнивания оценки. Методы внедрения процедуры оценки. Проблемы при внедрении процедуры оценки. Критерии оценки персонала. Коэффициент производственной эффективности (КПЭ), компетенции, ценности, задачи и цели проектного типа. Квотирование групп оценки. Шкалы оценивания: дискретная и непрерывные шкалы. Графическая шкала ранжирования. Альтернативное ранжирование. Метод принудительного распределения. Метод критических случаев. Взаимосвязь результатов оценки и бизнес-результатов компании.
	Самостоятельная работа, 3 часа, Р	Статистический анализ производительности труда и его связь с уровнем мотивации сотрудников. Автоматизация процедуры оценки персонала.
Тема 2.2. Тьютер, тренер, коуч: расширение возможностей практического применения, 5 часов	Практическое, 2 часа, П	Возникновение и сущность тьютера, тренера, коуча. Виды коучинга для организации. Сравнительная характеристика наставничества и коучинга, тренера и тьютера. Описание процесса коучинга. Роль коучинга в развитии персонала организации. Структура методики GROW.
	Самостоятельная работа, 3 часа, Р	Выполнение компетентностно-ориентированного задания № 4.
Тема 2.3 Специализированное корпоративное обучение: смещение на цифровые компетенции, 7 часов	Лекция, 2 часа, О	Цифровая грамотность (digital fluency) как набор знаний и умений, которые необходимы для безопасного и эффективного использования цифровых технологий и ресурсов Интернета. Цифровые компетенции (digital competencies) — как - способность решать разнообразные задачи в области использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ): использовать и создавать контент при помощи цифровых технологий, компьютерное программирование. Изменение структуры занятости. Новые сферы занятости. Изменение рабочего места. Растущая потребность в развитии цифровых навыков. План действий по развитию цифрового

		образования (DEAP).
	Практическое, 2 часа, П	Создание системы корпоративного университета. Переход к обучающейся организации (Learning organization). Важнейшие компоненты, обеспечивающие процесс обучения: командная структура, сотрудники, имеющие широкие права, свободный обмен информации. Принцип пяти «умений организации». Европейское видение концепции.
	Самостоятельная работа, 3 часа, Р	Оценка результатов обучения. Методы оценки эффективности программ обучения
Тема 2.4. Адаптив персонала: новые инструменты, 7 часов	Лекция, 2 часа, О	Понятие «адаптация персонала». Основные цели и задачи адаптации. Этапы адаптации персонала. Профессиональная и социально-психологическая адаптация. Продолжительность адаптационного периода.
	Практическое, 2 часа, П	Выявление проблем, связанные с процессом адаптации у сотрудников на конкретных предприятиях. Программа адаптации персонала: основные мероприятия. «Симптомы» психологической дезадаптации работника
	Самостоятельная работа, 3 часа, Р	Выполнение компетентностно-ориентированного задания № 5.
Тема 2.5 Кадровый резерв и планирование деловой карьеры, 5 часов	Практическое, 2 часа, П	Управление карьерой как один из методов развития персонала. Виды карьеры. Кадровый резерв организации. Структура кадрового резерва: стратегический, оперативный и молодые специалисты. Преемники и дублеры. Оценка эффективности сотрудников. Ротация кадров.
	Самостоятельная работа, 3 часа, Р	Различие карьерного развития в коммерческом и государственном секторах. Планирование карьеры в организации
Тема 2.6. Повышение профессионализма персонала: переход на непрерывное обучение, 7 часов	Лекция, 2 часа, О	Подготовка и дополнительное профессиональное образование персонала их роль в эффективности работы персонала. Повышение квалификации и формы повышения квалификации работников и специалистов. Модель непрерывного обучения персонала.
	Практическое, 2 часа, П	Стажировка и формы стажировок работников и специалистов. Международный опыт организации стажировок работников и специалистов.
	Самостоятельная работа, 3 часа, Р	Выполнение компетентностно-ориентированного задания № 6.

Для характеристики уровня освоения учебного материала используются следующие обозначения:

О – ознакомительный (узнавание ранее изученных объектов, свойств);

Р – репродуктивный (выполнение деятельности по образцу, инструкции или под

руководством)

П – продуктивный (планирование и самостоятельное выполнение деятельности, решение проблемных задач)

5. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

5.1 Паспорт фонда оценочных средств

Вид контроля	Наполнение фондов оценочных средств	Контролируемые компетенции (или их части)
Текущий контроль	Компетентностно-ориентированные задания № 1-6. <u>Продуктом, применимым в практике,</u> являются материалы самостоятельно выполненных заданий: № 1 – План действий по управлению персоналом на основе анализа ситуации в организации. №2 – Стратегический план развития персонала. №3 – Управленческие технологии при подборе персонала. № 4 – Методы оценки персонала. № 5 – Программа адаптации персонала. № 6 – Планирование деловой карьеры.	Задание № 1 – ПК-1.1, ПК-1.2. Задание № 2 – ПК-1.2 ПК-1.3. Задание № 3 – ПК-1.1 ПК-1.2, ПК-1.3. Задание № 4 – ПК 2.1, ПК-2.2; ПК-2.3. Задание № 5 – ПК-3.1, ПК-3.2. Задание № 6 – ПК-3.3 ПК-3.4.
Промежуточная аттестация	Тесты	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-3.4
Итоговая аттестация	Разработка и защита проекта	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-3.4

Анкетирование

1. Назовите причины, побудившие Вас прийти на данные курсы повышения квалификации:

- обязательное повышение квалификации (1 раз в 3 года);
- направление на курсы от руководителя ОО;
- необходимость прохождения аттестации;
- необходимость развития Ваших профессиональных компетенций;
- наличие проблем в Вашей профессиональной деятельности, необходимость поиска путей их решения;
- другое (напишите) _____

2. Оцените по 5 бальной шкале уровень Ваших знаний (умений) в области:

- содержание принципа преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников				
1 крайне низкий	2	3	4	5 очень высокий

- общее представление о подборе персонала по деловым и личным качествам				
1 крайне низкий	2	3	4	5 очень высокий

- правила автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций				
1 крайне низкий	2	3	4	5 очень высокий

- применение повышения квалификации				
1 крайне низкий	2	3	4	5 очень высокий

- использование правовых актов при применении кадровых управленческих решениях				
1 крайне низкий	2	3	4	5 очень высокий

3. Оцените по 5 бальной шкале Вашу готовность к проведению маркетинговых исследований:

1 крайне низкий	2	3	4	5 очень высокий

4. Что бы Вы хотели получить в результате обучения на курсах?

- овладеть методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации
- овладеть методами разработки и реализации маркетинговых программ в управлении персоналом
- овладеть методами разработки и реализации стратегий управления персоналом
- овладеть методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом
- овладеть современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала)
- овладеть современными технологиями управлением поведением персонала (управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности;
- овладеть навыками формирования и поддержания морально-психологического климата в организации;
- овладеть навыками управления повышением этического уровня деловых отношений и эффективности делового общения;
- овладеть навыками управления организационной культурой;
- овладеть навыками управления конфликтами и стрессами;
- овладеть навыками управления безопасностью организации и ее персонала;
- овладеть навыками управления дисциплинарными отношениями);
- другое.

Оценивание результатов анкетирования

Пункты 2 и 3 анкеты оцениваются по пятибалльной шкале, где 1 – крайне низкий уровень, 5 – очень высокий.

Анализ полученных данных позволит преподавателям скорректировать практические задания исходя из возможностей и потребностей конкретного слушателя.

Компетентностно-ориентированные задания

Задание №1.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Химический комбинат является градообразующим предприятием.

Собственники: 40% акций — директор; 25% акций — комитет по управлению имуществом области; 35% акций — партнеры и кредиторы комбината. Долг предприятия за последний год вырос с 76 млн. руб. до 168 млн. руб. Характеристика основных фондов — комбинат обладает устаревшим оборудованием (от 1859 г. до 1965 г.). Продукция: до 1991 г. 70% — кислота для ракетного топлива, сегодня 90% — производство стиральных порошков и мыла. Решение Арбитражного суда: Химический комбинат признать

несостоятельным. Внешним управляющим назначить Иванова Евгения Александровича, кандидатура которого представлена территориальным агентством Федеральной службы России по делам о несостоятельности (банкротстве). Из программы развития предприятия, представленной Е.А. Ивановым: ... необходимо создание конкурентоспособного продукта и внедрение современных технологий. Вопросы, заданные Е.А. Иванову на первом совещании с управленческим персоналом:

Расскажите о себе. Собираетесь ли вы менять организационную структуру предприятия? Чем вы докажете, что сможете вывести наше предприятие из ситуации банкротства? Из интервью председателя совета трудового коллектива газете «Новости»: «Сейчас надежды трудового коллектива связаны с новым управляющим. Рабочие предприятия устали от бесконечных дискуссий, безденежья и безделья. Мы готовы работать и учиться, готовы поддержать его программу реорганизации».

Вопросы для обсуждения: 1. Оцените проблемы в области работы с персоналом, с которыми столкнулся управляющий. 2. Предложите программу первоочередных кадровых мероприятий. 3. Охарактеризуйте желательный в этой ситуации способ управления.

Задание №2.

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев — директор филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был 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 кадровым потенциалом — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 ч. в сутки, Александр пытался, в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, 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 до 40% от оклада.

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 должна 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 Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Задание №3.

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы.

После получения диплома в 1989 году и окончания докторантуры по эпидемиологии в 1993 году доктор Карен Корнет выиграла международный грант для научных исследований. В 1955 году она была директором Центра эпидемиологических исследований в большом медицинском центре. Двумя годами позже Карен организовала группу из двух офтальмологов, двух диетологов, одного эпидемиолога и специалиста по компьютерной обработке данных, чтобы провести исследования старческой глаукомы. И хотя все специалисты были наслышаны о стиле руководства Карен (ее называли «диктатором в юбке»), они с энтузиазмом взялись за работу вместе с ней над проектом. Все были настроены решительно – сделаем прорыв в исследованиях глаукомы. На первой встрече члены группы познакомились, получили установку на исследовательскую деятельность, согласились с целями исследования, как их описала Карен Корнет. Дискуссий и обсуждений было немного. Второе рабочее совещание проходило по схожему образцу: Карен Корнет уточняла детали протокола исследований. На третьем совещании д-р Корнет дала диетологам и офтальмологам пятичасовую анкету (по частоте употребления пациентами различных продуктов), чтобы те провели тестирование. Эпидемиолог и специалист по обработке данных просмотрели анкету перед совещанием. Проведя первое тестирование, группа собралась на совещание, чтобы обсудить анкету. Диетолог и офтальмолог чувствовали, что анкета слишком длинная. Они попросили доктора Корнет в интересах пациентов сократить количество вопросов, так как не могут обеспечить правильность заполнения анкеты в течение пяти часов. Карен оборвала их сердито: «Это должно быть сделано именно таким образом. Нельзя быть такими ленивыми!» Эпидемиолог и аналитик поддержали Карен. Они соглашались, что сокращение анкеты не соответствует целям исследования, и критиковали коллег за негативное отношение к анкете. Доктор Корнет дала указание диетологу и офтальмологу повторить тестирование и доложить результаты на следующем рабочем совещании группы. При этом не прозвучало предложения, что делать, как обеспечить надлежащий уход за пациентами во время пятичасового тестирования. Она также оборвала разгоревшуюся дискуссию о целях исследования. Вместо этого она обвинила четырех специалистов в нежелании и неспособности провести тестирование в течение пяти часов. Когда группа собралась снова, один диетолог и один офтальмолог отсутствовали. Оставшиеся диетолог и офтальмолог не сказали ничего об анкете, доктор Корнет также не обсуждала анкету. Тестирование продолжалось еще несколько дней. Затем

группа собралась снова. Они узнали, что диетолог и офтальмолог, которые пропустили предыдущее совещание, ушли из проекта. Оставшиеся диетолог и офтальмолог продолжали жаловаться на анкету и процедуру исследования.

Вопросы: 1. Определите место Карен как руководителя проектом в иерархической лестнице организации.

2. Какие управленческие роли по определению Минцберга присущи руководителям данного звена?

3. Какие управленческие роли являются преобладающими в разборе Карен как руководителя?

4. Какие принципы должен иметь руководитель при формировании рабочей группы?

5. Какие ошибки в данном процессе были допущены Карен Корнет?

Задание №4.

Ознакомьтесь с ситуацией на предприятии и ответьте на вопросы.

Старший преподаватель Нижегородского государственного вуза Светина была уволена по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ в связи с несоответствием занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации. В основание приказа об увольнении было положено решение аттестационной комиссии. Данное решение было принято при проведении плановой аттестации профессорско-преподавательского состава вуза.

Светина с выводом аттестационной комиссии не согласилась и обратилась в суд с иском о признании увольнения недействительным и восстановлении ее на работе, выплате заработной платы за время вынужденного прогула и компенсации морального вреда. В исковом заявлении она указала следующее. В решении аттестационной комиссии нет ссылки на её недостаточную квалификацию, есть лишь следующая запись в аттестационном листе: отсутствует научная работа. Однако, согласно должностной инструкции старший преподаватель самостоятельно не проводит научно-исследовательскую работу, а лишь участвует в научно-исследовательской работе кафедры. Планы работы Светиной утверждены заведующим кафедрой и деканом факультета без замечаний. За период, предшествующий аттестации, Светиной были разработаны 5 рабочих программ, 2 учебно-методических комплекса, издано 14 учебно-методических пособий, разработаны электронные тестовые задания. У Светиной есть 9 научных публикаций, три из которых в журналах списка Высшей аттестационной комиссии. Кроме того, перед проведением аттестации было подано представление заведующего кафедрой, который содержал вывод о соответствии квалификации Светиной занимаемой должности.

Вопрос: Опишите, какие допустил работодатель ошибки при увольнении Светиной?

Задание №5.

Ознакомьтесь с ситуацией на предприятии и ответьте на вопросы.

Евгений Хохлов назначен внешним управляющим на машиностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомобилей. Евгению 35 лет, имеет высшее техническое образование, прошел специальную подготовку в области антикризисного управления. До назначения на должность Евгений несколько раз посещал предприятие вместе с руководителями территориального агентства по банкротству, встречался с некоторыми из его руководителей и достаточно подробно ознакомился с существующей документацией предприятия. После решения арбитражного суда о передаче предприятия во внешнее управление А. М. Аркадьев, бывший директор завода, ушел в отпуск, чтобы затем уволиться и уйти на пенсию по возрасту. Управленческий персонал завода, проработавший на предприятии много лет, старше среднего возраста (50—60 лет). Евгений считает, что, поскольку с бывшим руководителем их связывают многие годы совместной работы и, возможно, дружеские отношения, они могут отнестись к нему не очень доброжелательно. Кроме того, один из лидеров прежнего состава руководства — главный инженер М.Л. Осетров — выставлял от предприятия свою кандидатуру на должность внешнего управляющего, но не прошел конкурс. Из молодых руководителей можно отметить заместителя директора по маркетингу Ю.А. Федотова — специалиста в области рекламы, проработавшего на предприятии четыре месяца и старающегося найти для предприятия варианты сбыта двигателей, а также А.В. Капитонова, начальника отдела снабжения (40 лет), имеющего широкие контакты с предприятиями-смежниками. Руководитель отдела кадров Н.Н. Филимонова (50 лет), педагог по образованию, работает на предприятии два года, прошла краткосрочные курсы по переподготовке, имеет хороший контакт как с руководителями, так и с рабочими. Она душой болеет за предприятие и с надеждой смотрит на нового руководителя. Евгений понимает, что успех первых месяцев во многом будет зависеть от авторитета, который он сможет завоевать у управленцев, рабочих, а также тех кадровых решений, которые он примет. Завтра у Евгения первый официальный рабочий день.

Задания: 1. Разработайте сценарий знакомства Евгения с работниками управленческого персонала предприятия в ходе совещания (цель, временной график, результаты, материалы для раздачи руководителям).

2. Опишите стратегию разговора Евгения с руководителем отдела кадров.

Задание №6.

Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах,

в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса. Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами. Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых — уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления кадровым потенциалом. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления кадровым потенциалом — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах. В компании сложился эффективный механизм

подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумулирование опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — «интеграция их усилий». Для этого Холдинг «Наука Т» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения. Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи». В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной, или по научно-инженерной линии).

- Вопросы:
1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
 2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
 3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
 4. Опишите желаемого сотрудника организации.
 5. Сформулируйте основные корпоративные правила: в области отбора, обучения и продвижения персонала; в области стимулирования труда.
 6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Тестовые материалы по 1 модулю

1. Под категорией «кадры организации» следует понимать:

- а — часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б — трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;

2. Безработные — это:

- а — трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Федеральной Службе занятости в целях поиска

подходящей работы и готовы приступить к ней;

б — временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;

в — лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-59 лет, женщины — 45-54 года).

3. Что следует понимать под категорией «персонал»?

а — это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б — совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

4. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):

а — степень реализации организационной цели;

б — уровень эффективности труда;

в — материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.

5. Причинами сегментации персонала на «ядро» и «периферию» на предприятии (в организации) являются (при необходимости указать несколько):

а — различия в уровне экономической эффективности труда;

б — различия в уровне социальной эффективности труда;

в — финансовое положение предприятия;

г — воля руководства предприятия.

6. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению (при необходимости указать несколько):

а — занятое население;

б — безработные;

в — трудоспособное население;

г — трудовые ресурсы;

д — ищущие работу;

е — граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

7. Выделите категории населения, которые относятся к занятому населению (при необходимости указать несколько):

а — работающие по найму;

б — имеющие оплачиваемую работу (службу);

в — лица в местах лишения свободы;

г — самостоятельно обеспечивающие себя работой;

д — женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

е — избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность,

ж — временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;

з — проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;

и — трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;

к — трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;

л — работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

8. К экономически неактивному населению относятся (при необходимости указать несколько):

а — работающие по найму;

б — имеющие оплачиваемую работу (службу);

в — лица в местах лишения свободы;

г — самостоятельно обеспечивающие себя работой;

д — женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

е — избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

ж — временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;

з — проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;

и — трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;

к — трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;

л — работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

9. Характеристиками «ядра» персонала являются (при необходимости указать несколько):

а — защищенность рабочего места от влияния рынка;

б — гарантия занятости на длительную перспективу;

в — неудобные дни и часы работы;

г — стопроцентная оплата больничных листов и отпусков;

д — негарантированное пенсионное обеспечение;

е — гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.

10. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

а — ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б — распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в — ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

11. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

а — использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б — контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в — планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г — найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

12. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

а — на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б — на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в — на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

13. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

а — с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б — с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в — с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

14. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а — политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б — политику по отношению к временным работающим;

в — уровень оплаты;

г — оценку будущих потребностей в кадрах.

15. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

а — разработка стратегии управления персоналом;

- б — работа с кадровым резервом;
- в — переподготовка и повышение квалификации работников;
- г — планирование и контроль деловой карьеры;
- д — планирование и прогнозирование персонала;
- е — организация трудовых отношений.

16. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

- а — функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
- б — функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
- в — необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

17. Принцип комплексности подразумевает:

- а — многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
- б — учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
- в — ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

18. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

- а — метод аналогий;
- б — метод структуризации целей;
- в — морфологический анализ.

19. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

- а — метод аналогий;
- б — метод творческих совещаний.

20. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а — административные;
- б — экономические;
- в — статистические;
- г — социально-психологические;
- д — стимулирования.

21. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

- а — административные;

- б — экономические;
- в — социально-психологические.

22. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

- а — административные;
- б — экономические;
- в — социально-психологические.

24. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- а — административные;
- б — экономические;
- в — социально-психологические.

25. Адаптация — это:

- а — приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б — взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в — приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

26. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:

- а — да;
- б — нет.

27. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):

- а — достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б — использование испытательного срока для новичка;
- в — регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г — введение в должность.

28. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

- а — продвижение изнутри;
- б — компенсационная политика;
- в — использование международных кадров.

29. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

- а — самопроявившиеся кандидаты;
- б — безработные;
- в — неквалифицированные работники.

30. Краткая трудовая биография кандидата является:

- а — профессиограмма;
- б — карьерограмма;

в — анкетой сотрудника;
г — рекламным объявлением.

31. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:

а — да;
б — иногда;
в — нет.

32. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

а — психологические тесты;
б — проверка знаний;
в — проверка профессиональных навыков;
г — графические тесты.

33. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

а — психологические тесты;
б — проверка знаний;
в — проверка профессиональных навыков;
г — графический тест.

34. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

а — отбор кандидатов;
б — найм работника;
в — подбор кандидатов;
г — заключение контракта;
д — привлечение кандидатов.

35. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

а — анализ анкетных данных;
б — профессиональное испытание;
в — экспертиза почерка.

36. Что представляет процесс набора персонала:

а — создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
б — прием сотрудников на работу;
в — процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

37. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

а — привычкой тех, кто работает;
б — приемом по рекомендательным письмам;
в — требованием со стороны самой работы;
г — недостаточной практикой набора.

38. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

- а — низкие затраты на адаптацию персонала;
- б — появление новых идей, использование новых технологий;
- в — появление новых импульсов для развития;
- г — повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

39. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):

- а — низкие затраты на адаптацию персонала;
- б — появление новых импульсов для развития;
- в — повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

40. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):

- а — все виды увольнений из организации;
- б — увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в — увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г — увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

Тестовые материалы по 2 модулю

1. Развитие персонала — это:

- а — процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б — процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в — обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

2. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:

- а — инструктаж;
- б — ротация;
- в — ученичество и наставничество;
- г — лекция;
- д — разбор конкретных ситуаций;
- е — деловые игры;
- ж — самообучение;
- з — видеотренинг

3. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:

- а — инструктаж;
- б — ротация;
- в — ученичество и наставничество;
- г — лекция;
- д — разбор конкретных ситуаций;
- е — деловые игры;
- ж — самообучение;
- з — \»сидя рядом с Нелли\».

4. Карьера — это:

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

5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а — неструктурированный, непланируемый;
- б — планируемое развитие за пределами работы;
- в — планируемое развитие на работе.

6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

- а — обучение по договору учебным центром;
- б — ротацию менеджеров;
- в — делегирование полномочий подчиненному;
- г — формирование резерва кадров на выдвижение.

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

- а — резерв руководителей на выдвижение;
- б — аттестационная комиссия;
- в — кадровая служба.

8. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:

- а — да;
- б — нет;
- в — иногда.

9. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:

- а — да;
- б — нет.

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

- а — горизонтального типа;
- б — вертикального типа;
- в — центростремительного типа.

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

- а — горизонтального типа;
- б — вертикального типа;
- в — центростремительного типа.

12. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- а — анализ исполнения работы;
- б — анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в — балансовый метод.

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

- а — да;
- б — иногда;
- в — нет.

14. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):

- а — структурные сдвиги в производстве;
- б — перемещения работников внутри организации;
- в — текучесть кадров;
- г — повышение технического уровня производства;
- д — изменение объемов производства.

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

- а — горизонтальное перемещение;
- б — понижение в должности;
- в — досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- г — обучение;
- д — аттестация сотрудника;
- е — вознаграждение сотрудника.

16. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

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

17. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а — оценка личных и деловых качеств;
- б — оценка труда;
- в — оценка результатов труда;
- г — комплексная оценка качества работы.

18. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а — верно;
- б — частично верно;
- в — неверно.

19. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

- а — соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б — соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в — соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

20. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):

- а — авторские методики, принятые в каждой организации;
- б — инструкции Центробанка РФ;
- в — методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

21. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

- а — трудовое соглашение;

- б — трудовой договор;
- в — коллективный договор;
- г — трудовой контракт.

22. Социальное партнерство — это:

- а — отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б — отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
- в — отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;
- г — отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

23. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

- а — затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б — потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
- в — сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

24. Организационная культура — это:

- а — отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б — отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
- в — отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

25. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько):

- а — компетентность в своей профессиональной области;
- б — знание общих законов развития организации;
- в — профессионализм в области управления организацией.

26. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения/отделы (укажите что именно):

- а — отдел кадров;
- б — отдел подготовки кадров;
- в — отдел организации труда и зарплаты;
- г — бухгалтерия;
- д — отдел техники безопасности;
- е — отдел социального развития предприятия;

ж — юридический отдел;

з — бюро цен планово-экономического отдела.

27. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько):

а — управление стандартизацией;

б — управление нормированием;

в — нормативное обеспечение управления персоналом;

г — управление работой персоналом;

д — управление ресурсами;

е — управление техникой безопасности на производстве.

28. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):

а — линейного руководства;

б — управления транспортным обслуживанием производства;

в — правового обеспечения;

г — информационного обеспечения;

д — делопроизводственного обеспечения;

е — управления ресурсами;

ж — хозяйственного обеспечения.

29. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько):

а — функциональные подразделения;

б — функциональные подразделения и их руководителей;

в — функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;

г — общее руководство организацией.

30. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (при необходимости указать несколько):

а — с точки зрения их количественной сбалансированности;

б — с точки зрения их качественной сбалансированности;

в — с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности.

31. Система целей управления персоналом является основой определения:

а — политики организации;

б — стратегии развития организации;

в — состава функций управления персоналом.

Разработка и защита проекта

Проект – конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой слушателей.

Требования к проекту

1. Содержание представленного проекта соответствует теме дополнительной профессиональной программы.
2. Проект создается во время обучения и по итогам освоения дополнительной профессиональной программы.
3. При групповой форме разработки и представления проекта предусматривается дифференциация заданий и распределение обязанностей внутри группы слушателей.
4. Разработка и представление проекта проводится по следующему плану:
 - выбор темы;
 - планирование целей и целевой группы;
 - обоснование актуальности, проблемного поля и инновационности проектной идеи;
 - составление рабочего плана (матрицы): планирование этапов работы, направлений деятельности, сроков выполнения, имеющихся ресурсов, исполнителей;
 - планирование результатов, рисков и перспектив работы;
 - оформление проекта с использованием ИКТ-технологий;
 - представление проекта.

Тема проекта для итоговой аттестации

Управление персоналом с использованием современных технологий в деятельности организации

Разработайте механизм управления персоналом с учетом следующих требований:

1. Оцените проблемы в области работы с персоналом в организации.
2. Предложите программу первоочередных кадровых мероприятий.
3. Охарактеризуйте в исследуемой организации способ управления персоналом.
4. Разработайте сценарий отбора руководителем наемных работников с использованием инструментария (собеседования, анкетирование, тестирование).

5. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?). Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

5.2. Критерии оценки качества освоения программы

За выполнение каждого компетентностно-ориентированного задания слушатель получает по 1 баллу (максимальное количество баллов - 6).

За тестирование слушатель получает максимально 5 баллов:

При 85% правильных ответов – 5 баллов,

от 70% до 84% – 4 балла,

от 50% до 69% – 3 балла,

менее 49% – 2 балла.

Слушатель допускается к итоговой аттестации только при условии получения не менее 10 баллов из 16.

Основные показатели оценки проекта

Предметы оценивания	Объекты оценивания	Показатели оценки	Критерии оценки
ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-3.4	Проект	1. Соответствие структуры и содержания проекта дополнительной профессиональной программе 2. Научная обоснованность представляемого материала (соответствие современным знаниям по предмету) 3. Оформление проекта в соответствии с требованиями	1.1. Соответствует содержанию дополнительной профессиональной программы. 1.2. Тема раскрыта глубоко 1.3. Соответствует современным нормативным правовым документам 2.1. Соответствует современным знаниям по предмету. 2.2. Наличие обоснования исследуемой проблемы 2.3. Результаты проекта соответствуют поставленным цели и задачам 3.1. Структура проекта соответствует требованиям. 3.2. Объем проекта соответствует требованиям. 3.3. Список источников литературы актуален и соответствует требованиям к оформлению
ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3	Защита проекта	1. Презентация проекта	1.1. Умение четко и ясно доложить содержание проекта. 1.2. Умение обосновать и отстаивать принятые решения. 1.3. Умение отвечать на поставленные вопросы (полнота, точность, аргументированность ответов)

Предметы оценивания	Объекты оценивания	Показатели оценки	Критерии оценки
ПК-3.4			

Шкала оценивания по каждому критерию:

0 – критерий не представлен;

1 балл – критерий представлен частично;

2 балла – критерий представлен на допустимом уровне;

3 балла – критерий полностью представлен.

Максимальное количество баллов – 36 баллов.

Слушатель получает отметку «зачтено» и считается успешно закончившим обучение, если набранная им на итоговой аттестации сумма баллов **не менее 20**.

6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

6.1. Требования к квалификации педагогических кадров, обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы

Реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации должна обеспечиваться педагогическими кадрами, имеющими высшее образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, психолого-педагогическую квалификацию и систематически занимающимися научной и/или научно-методической деятельностью. Преподаватели должны иметь ученую степень и/или опыт деятельности в соответствующей профессиональной сфере.

6.2. Требования к материально-техническим условиям реализации программы

Материально-техническая база вуза, обеспечивающая проведение всех видов работы слушателей, предусмотренных учебно-тематическим планом:

- учебные аудитории, оснащенные компьютерами, имеющими подключение к системе Интернет и программное обеспечение, позволяющее работать с системой дистанционного образования MOODLE,
- мультимедийные средства поддержки обучения, адаптированные под современные форматы и требования;
- ресурсы для обучения людей с ограниченными возможностями;
- информационные базы как общеразвивающего, так и профессионального профиля;
- поисковые и библиотечные системы.

6.3. Учебно-методическое обеспечение программы

а) основная литература

1. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496849>

2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08905-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493784>

3. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2024.

4. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. В. Антонова [и др.] ; под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — М. : Издательство Юрайт, 2023

б) дополнительная литература

1. Красина, Ф.А. Управление человеческими ресурсами / Ф.А. Красина ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). — Томск : Эль Контент, 2013. — 158 с.

2. Левушкина, С.В. Управление человеческими ресурсами / С.В. Левушкина ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. — 88 с.

3. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09984-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488711>

6.4. Информационное обеспечение программы

1. Официальный интернет-портал правовой информации

<http://www.pravo.gov.ru>

Государственная система правовой информации. Элементы на главной странице портала:

– В меню Информация обеспечен доступ к разделам: Конституция

Российской Федерации. В разделе размещена оптическая копия официального издания Основного закона России в действующей редакции. Документ предоставлен Издательством «Юридическая литература» Администрации Президента Российской Федерации.

– Новости. В разделе размещены новостные статьи по вопросам, относящимся к правовой информатизации России.

– Статьи. В разделе размещены информационные материалы публичного характера по вопросам правовой информатизации России.

– Ссылки. В разделе размещены ссылки на Интернет-ресурсы, которые могут быть интересны гостям Интернет-портала.

– В разделе «Законодательство России» обеспечен круглосуточный свободный доступ к информационным фондам интегрированного полнотекстового банка правовой информации. Реализован поиск правовых актов.

– В разделе «Новые поступления законодательства Российской Федерации» представлен мониторинг выпущенных Федеральных законов, правовых актов Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации. Реализован доступ к текстам документов.

– В разделе ПЦПИ предоставлен доступ к информации о месторасположении Центров правовой информации как на территории Российской Федерации, так и за рубежом.

2. Правовой сайт КонсультантПлюс:

<http://www.consultant.ru>.

Представлен большой массив правовой и справочной информации, находящийся в свободном онлайн-доступе. Среди выставленной на сайте правовой информации:

– все новые поступления документов в интернет-версию системы КонсультантПлюс;

– информационные банки по федеральному и региональному законодательству, по международному праву и др.;

– информационные банки, включающие в себя аналитические и консультационные материалы;

– банки данных «Копии правовых актов: Российская Федерация» и «Библиотека копий официальных публикаций правовых актов», содержащие графические копии документов.

На сайте можно найти подготовленные юристами компании «КонсультантПлюс» обзоры новых документов федерального и регионального законодательства, аналитические обзоры, подборки консультационных материалов по бухучету и налогообложению, справочную экономическую и юридическую информацию, информацию о законотворческой деятельности.

3. Некоммерческая интернет-версия системы КонсультантПлюс

<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home>

Круглосуточно доступны список всех документов некоммерческой интернет-версии и краткая информация о них (справки). Представлены полные тексты документов: Федеральное законодательство, Законодательство, Судебная практика, Финансовые и кадровые консультации, Консультации для бюджетных организаций, Комментарии законодательства, Формы документов, Проекты правовых актов, Международные правовые акты Правовые акты по здравоохранению, Технические нормы и правила.

6.5. Общие требования к организации образовательного процесса

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Современные технологии в управлении персоналом» рассчитана на 72 часа. Содержание курса направлено на формирование профессиональных компетенций, необходимых для обеспечения психолого-педагогического сопровождения детей с ограниченными возможностями здоровья в условиях инклюзивной практики.

Особенностями программы являются:

- модульная структура;
- компетентностный подход к обучению;
- выполнение компетентностно-ориентированных заданий, требующих практического применения знаний и умений, полученных в ходе изучения модулей;
- возможность формирования индивидуальной траектории обучения;
- использование информационных и коммуникационных технологий, в том числе современных систем технологической поддержки процесса обучения, обеспечивающих комфортные условия для обучающихся, преподавателей;
- применение электронных образовательных ресурсов (дистанционное обучение);
- использование активных методов обучения (метода проектов, кейс-стадии.).

В связи с дистанционной формой реализации программы возрастает объем самостоятельной работы слушателей. Эта работа выполняется в произвольном временном режиме без непосредственного участия преподавателя. Слушатели после оформления на программу получают доступ к учебным материалам, которые изучаются согласно учебному плану. Вместе с тем к каждому слушателю прикрепляется преподаватель, к которому слушатель может обратиться с вопросами по телефону, электронной почте или скайпу.

После изучения содержания программы слушатель выбирает тему для подготовки итогового проекта и оформляет работу при поддержке преподавателя. Защита проекта может проводиться по скайпу или лично в университете.