

	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
	федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный аграрный университет»
	ФГБОУ ВО Уральский ГАУ
	Рабочая программа учебной дисциплины «Управление персоналом организации»
Б1.О.18	Кафедра Менеджмента и экономической теории

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Учебной дисциплины

Управление персоналом организации

Направления подготовки
43.03.02 Туризм

Направленность (профиль) программы
«Агротуризм»

Уровень подготовки
Бакалавриат

Форма обучения
Очная, очно-заочная, заочная

Екатеринбург, 2024



СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Объем дисциплины и виды учебной работы
4. Содержание дисциплины
 - 4.1. Модули (разделы) дисциплины и виды занятий
 - 4.2. Содержание модулей (разделов) дисциплин
 - 4.3. Детализация самостоятельной работы
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе программного обеспечения и информационных справочных систем
11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине
12. Особенности обучения студентов с ограниченными возможностями здоровья



1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы

Цель изучения дисциплины - сформировать у студентов знания об эффективных современных технологиях управления персоналом и навыки применения их в практической работе с персоналом в сфере туризма.

Задачи изучения дисциплины:

– сформировать у студентов знания об основных технологиях управления персоналом (найма, подбора и отбора персонала; управления адаптацией персонала; профессионального развития и обучения персонала; управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; организации работы с кадровым резервом; аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала; мотивации и стимулировании персонала

– сформировать навыки реализации основных персонал-технологий в практике управления персоналом организации в сфере туризма.

Дисциплина Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами в туризме» относится к обязательной части.

Траектория формирования компетенций выделяет этапы формирования в соответствии с учебным планом, при этом соблюдается принцип нарастающей сложности.

Основными этапами формирования компетенции при изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами в туризме» является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимой компетенции. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенции показывает уровень освоения компетенции.

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами в туризме» основывается на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплины «Проектный менеджмент в туристической деятельности». Полученные знания, умения, навыки используются студентами в процессе изучения такой дисциплины, как «Экономика предприятия туризма», государственная итоговая аттестация.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В процессе изучения дисциплины студент должен приобрести следующую компетенцию:



ПК-1 Способен осуществлять управление человеческими ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса и организаций в сфере туризма

В результате изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами в туризме» обучающийся должен

Знать:

– технологии и методики поиска привлечения, подбора и отбора персонала

– технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик, методы адаптации персонала

– системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала.

Уметь:

– анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала

– производить анализ и оценку результатов адаптации и стажировок персонала

– анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям

Владеть:

– навыками анализа эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала

– методами и формами материального и нематериального стимулирования труда персонала.

3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц.

Вид учебной работы	Очная форма обучения	Заочная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	
	курс	курс	курс	курс
Контактная работа* (всего)	76,35	27,35	56,35	
В том числе:				
Лекции	32	12	22	
Лабораторные работы (ЛР)				
Практические занятия (ПЗ)	32	12	22	
Групповые консультации	12	3	12	
Промежуточная аттестация (зачет, экзамен)	0,35	0,35	0,35	
Курсовая работа (проект) (защита)	-	0,5		
Самостоятельная работа (всего)	139,65	188,65	159,65	
В том числе:				



Вид учебной работы	Очная форма обучения	Заочная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	
	курс	курс	курс	курс
	3	3	3	
Курсовая работа (проект) (выполнение)	-	-	-	
Общая трудоёмкость, час	216	216	216	
зач.ед.	6	6	6	
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен	экзамен	

4. Содержание дисциплины

Концепция управления персоналом: Тема 1. Основы кадровой политики организации, Тема 2. Основы стратегического управления персоналом

Маркетинг персонала: Тема 1. Основы кадрового планирования и контроллинга, Тема 2. Стратегия привлечения персоналом

Технологии привлечения персонала: Тема 1. Управление профориентацией, Тема 2. Набор, отбор и найм персонала, Тема 3. Управление трудовой адаптацией персонала

Технологии использования персонала организации: Тема 1. Оценка и аттестация персонала, Тема 2. Принципы оценки труда персонала организации, Тема 3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности, Тема 4. Высвобождение персонала

Технология управления развитием персонала: Тема 1. Организация обучения персонала, Тема 2. Управление деловой карьерой персонала и кадровым резервом, Тема 3. Инновации в HR-деятельности.

4.1. Модули (разделы) дисциплины и виды занятий

Очная форма

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Л	ПЗ	СРС	Всего час.
1	2	3	4	5	6
1.	Концепция управления персоналом	2	2	10	14
	Тема 1. Основы кадровой политики организации	1	1	5	7
	Тема 2. Основы стратегического управления персоналом	1	1	5	7
2.	Маркетинг персонала	4	4	10	18
	Тема 1. Основы кадрового планирования и контроллинга	2	2	5	9
	Тема 2. Стратегия привлечения персоналом	2	2	5	9
3.	Технологии привлечения персонала	6	6	25	37
	Тема 1. Управление профориентацией	2	2	5	9
	Тема 2. Набор, отбор и найм персонала	2	2	10	14



	Тема 3. Управление трудовой адаптацией персонала	2	2	10	14
4.	Технологии использования персонала организации	12	12	40	64
	Тема 1. Оценка и аттестация персонала	3	3	10	16
	Тема 2. Принципы оценки труда персонала организации	3	3	10	16
	Тема 3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	3	3	15	21
	Тема 4. Высвобождение персонала	3	3	5	11
5.	Технология управления развитием персонала	8	8	54,65	70,65
	Тема 1. Организация обучения персонала	4	4	30	38
	Тема 2. Управление деловой карьерой персонала и кадровым резервом	4	4	24.65	32.65
	Выполнение курсовой работы			-	-
	Курсовая работа (защита)				-
	Групповые консультации				12
	Промежуточная аттестация (экзамен)				0,35
ИТОГО		32	32	139,65	216

**Заочная форма**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Л	ПЗ	СРС	Всего час.
1	2	3	4	5	6
1.	Концепция управления персоналом	2	2	20	24
2.	Маркетинг персонала	2	2	20	24
3.	Технологии привлечения персонала	2	2	40	44
4.	Технологии использования персонала организации	4	4	60	68
5.	Технология управления развитием персонала	2	2	48,65	52,65
	Выполнение курсовой работы				
	Курсовая работа (защита)				
	Групповые консультации				3
	Промежуточная аттестация(экзамен)				0,35
ИТОГО часов		12	12	188,65	216

Очно-заочная форма

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Л	ПЗ	СРС	Всего час.
1.	2	3	4	5	6
1.	Концепция управления персоналом	2	2	20	24
2.	Маркетинг персонала	2	2	20	24
3.	Технологии привлечения персонала	6	6	30	42
4.	Технологии использования персонала организации	6	6	30	42
5.	Технология управления развитием персонала	6	6	59,65	71,65
	Выполнение курсовой работы				
6.	Курсовая работа (защита)				
	Групповые консультации				12
	Промежуточная аттестация(экзамен)				0,35
ИТОГО часов		22	22	159,65	216

**4.2. Содержание модулей (разделов) дисциплин****Очная и заочная, очно-заочная форма обучения**

Наименование модуля (раздела)	Содержание раздела	Трудоёмкость (час.)			Формируемые Компетенции (ОК, ПК)	Формы контроля*	Технологии интерактивного обучения**
Концепция управления персоналом	Тема 1. Основы кадровой политики организации Тема 2. Основы стратегического управления персоналом	14	24	24	ПК-1	тестирование; устный опрос; практическая задача; ситуационная задача; письменная работа; деловая игра;	Работа в группах
Маркетинг персонала	Тема 1. Основы кадрового планирования и контроллинга Тема 2. Стратегия привлечения персоналом	18	24	24	ПК-1		
Технологии привлечения персонала	Тема 1. Управление профориентацией Тема 2. Набор, отбор и наем персонала Тема 3. Управление трудовой адаптацией персонала	37	44	42	ПК-1		
Технологии использования персонала организации	Тема 1. Оценка и аттестация персонала Тема 2. Принципы оценки труда персонала организации Тема 3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности Тема 4. Высвобождение персонала	64	68	42	ПК-1		
Технология управления развитием персонала	Тема 1. Организация обучения персонала Тема 2. Управление деловой карьерой персонала и кадровым резервом	70,65	52,65	71,65	ПК-1		

**4.3. Детализация самостоятельной работы**

№ п/п	Наименование модуля (раздела) дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, часы		
			очное	заочно е	Очно- заочно е
1.	Концепция управления персоналом	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы	10	20	20
2.	Маркетинг персонала	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы	10	20	20
3.	Технологии привлечения персонала	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы	25	40	30
4.	Технологии использования персонала организации	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы	40	60	30
5.	Технология управления развитием персонала	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы	54,65	48,65	59,65
Итого часов			139,65	188,65	159,65

5. Перечень учебно-методического и программного обеспечения дисциплины

1. Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине «Управление человеческими ресурсами в туризме»/ сост. Фатеева Н.Б – Екатеринбург: Изд-во Уральский ГАУ, 2023.

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**6.1 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (ФОС)****Приложение 1 к рабочей программе****7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины****а) основная литература:**

1) *Пугачев, В. П.* Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493785>

2) *Моргунов, Е. Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 424 с. — (Высшее образование). —



ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488806>

3) *Маслова, В. М.* Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09984-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488711>

б) дополнительная литература:

1) *Исаева, О. М.* Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14873-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490178>

2) Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник / ФГБОУ ВО Уральский ГАУ. Кафедра Управления и права ; Александрова, Н. А. \ред.\; Воронин, Б. А. \сопр.\; Петрова, Л.Н. \сост.\; Фатеева, Н. Б. \сост.\; Набоков, В. И. \сост.\ Екатеринбург : [б. и.], 2017. - 225 с. - Б. ц. Рецензент : А.Н. Митин доктор экономических наук, профессор, зав. каф. теории и практики управления Уральской государственной юридической академии Режим доступа: <http://portal.usaca.ru/access/content/group/0ba2a7c1-d260-4541-8369-87631b485dab/Кафедра%20управления%20и%20права/2017/18%20Книга%20Управление%20персоналом.pdf>

8.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1) интернет-ресурсы библиотеки:

– электронные учебно-методические ресурсы (ЭУМР),

– электронный каталог Web ИРБИС;

электронные библиотечные системы:

– ЭБС «Лань» – Режим доступа: <http://e.lanbook.com>

– ЭБС «Юрайт» - Режим доступа: <https://biblio-online.ru;>

– ЭБС «Рукопт» - Режим доступа: <http://lib.rucont.ru>

– ЭБС «IPR BOOK» - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>

– доступ к информационным ресурсам «eLIBRARY», «УИС РОССИЯ» и «Polpred.com».

2) Справочная правовая система «Консультант Плюс»

3) система ЭИОС на платформе Moodle.

4) Профессиональные базы данных:

– HeadHunter – <https://ekaterinburg.hh.ru;>



– официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/
(Рынок труда, занятость и заработная плата);

– международная информационная система по сельскому хозяйству и смежным с ним отраслям – AGRIS <http://agris.fao.org/agris-search/index.do>

– базы данных официального сайта ФГБУ «Центр агроаналитики» Министерства сельского хозяйства Российской Федерации
<http://www.specagro.ru>

5) Материалы электронных порталов и журналов:

– Информационный портал по управлению персоналом HRdocs – <http://hrdocs.ru>;

– Журнал «Справочник кадровика» – <https://e.spravkadroverka.ru>;

– Журнал «Кадровое дело» – <https://www.kdelo.ru>;

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Учебным планом при изучении дисциплины предусмотрены практические занятия, а также самостоятельная работа обучающихся.

Практические занятия проводятся с целью закрепления и более тщательной проработки материала по основным разделам дисциплины.

Чтобы получить необходимое представление о дисциплине и о процессе организации её изучения, целесообразно в первые дни занятий ознакомиться с рабочей программой дисциплины на платформе MOODLE или на сайте университета.

В процессе изучения дисциплины, обучающиеся должны самостоятельно изучить теоретическую часть материала, для чего необходимо ознакомиться с конспектом лекций, литературой, указанной в списке основной и дополнительной литературы.

Основные понятия и определения, используемые в курсе, можно эффективно закрепить, обратившись к тексту глоссария.

Проверить степень овладения дисциплиной помогут вопросы для самопроверки и самоконтроля (вопросы к зачету), ответы на которые позволят студенту систематизировать свои знания, а также тесты, выложенные на платформе MOODLE в фонде оценочных средств по дисциплине.

Применение электронного обучения: обучение возможно с применением электронных и дистанционных технологий.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая

**перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Для формирования этапов компетенций у обучающихся в процессе изучения данной дисциплины применяются традиционные (пассивные) и инновационные (активные) технологии обучения в зависимости от учебных целей с учетом различного сочетания форм организации образовательной деятельности и методов ее активизации с приоритетом на самостоятельную работу обучающихся.

Для успешного овладения дисциплиной используются следующие информационные технологии обучения:

При проведении лекций используются презентации материала в программе Microsoft Office (Power Point), выход на профессиональные сайты, использование видеоматериалов различных интернет-ресурсов.

Практические занятия по дисциплине проводятся с использованием платформы MOODLE, Справочной правовой системы «Консультант Плюс».

В процессе изучения дисциплины учебными целями являются восприятие учебной информации, ее усвоение, запоминание, а также структурирование полученных знаний и развитие интеллектуальных умений, ориентированных на способы деятельности репродуктивного характера. Посредством использования этих интеллектуальных умений достигаются узнавание ранее усвоенного материала в новых ситуациях, применение абстрактного знания в конкретных ситуациях.

Для достижения этих целей используются в основном традиционные информативно-развивающие технологии обучения с учетом различного сочетания пассивных форм (практическое занятие, консультация, самостоятельная работа) и репродуктивных методов обучения (повествовательное изложение учебной информации, объяснительно-иллюстративное изложение, чтение информативных текстов) и лабораторно-практических методов обучения (упражнение, инструктаж, проектно-организованная работа).

Для организации учебного процесса используется программное обеспечение, обновляемое согласно лицензионным соглашениям.

Программное обеспечение:

- Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018.

- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071

Информационная справочная система:



- Справочная правовая система «Консультант Плюс» Договор об информационной поддержке от 02.08.2011 г. (с ежегодным автоматическим продлением).
- Справочная правовая система «Консультант Плюс» Договор об информационной поддержке от 02.08.2011 г. (с ежегодным автоматическим продлением).

11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1	2	3
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. №4416	Аудитория, оснащенная столами и стульями; Переносные: - мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор); - комплект электронных учебно-наглядных материалов (презентаций) на флеш-носителях, обеспечивающих тематические иллюстрации.	- Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. - Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071
Самостоятельная работа		
Помещение для самостоятельной работы – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. № 4420 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, д. 42 Литер Е читальный зал - № 5104, 5208	Аудитории, оснащенные столами и стульями; переносное мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор), рабочими местами, оснащенными компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронно-образовательную среду.	- Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. - Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071



Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: к. 4412а

12. Особенности обучения студентов с различными нозологиями

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предъявляются особые требования к организации образовательного процесса и выбору методов и форм обучения при изучении данной дисциплины, в случае зачисления таких обучающихся.

Для обучения студентов с нарушением слуха предусмотрены следующие методы обучения:

- объяснительно-иллюстративный метод (лекция, работа с литературой);
- репродуктивный (студенты получают знания в готовом виде);
- программированный или частично-поисковый (управление и контроль познавательной деятельности по схеме, образцу).

Для повышения эффективности занятия используются следующие средства обучения:

- учебная, справочная литература, работа с которой позволяет развивать речь, логику, умение обобщать и систематизировать информацию;
- словарь понятий, способствующих формированию и закреплению терминологии;
- структурно-логические схемы, таблицы и графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, активирующие различные виды памяти;
- раздаточный материал, позволяющий осуществить индивидуальный и дифференцированный подход, разнообразить приемы обучения и контроля;
- технические средства обучения.

Во время лекции используются следующие приемы:

- наглядность;
- использование различных форм речи: устной или письменной – в зависимости от навыков, которыми владеют студенты;
- разделение лекционного материала на небольшие логические блоки.

Учитывая специфику обучения слепых и слабовидящих студентов, соблюдаются следующие условия:

- дозирование учебных нагрузок;
- применение специальных форм и методов обучения, оригинальных учебников и наглядных пособий;

Во время проведения занятий происходит частое переключение внимания обучающихся с одного вида деятельности на другой. Также учитываются продолжительность непрерывной зрительной нагрузки для слабовидящих. Учет зрительной работы строго индивидуален.



Искусственная освещенность помещения, в которых занимаются студенты с пониженным зрением, оставляет от 500 до 1000 лк. На занятиях используются настольные лампы.

Формы работы со студентами с нарушениями опорно-двигательного аппарата следующие:

- лекции групповые (проблемная лекция, лекция-презентация, лекция-диалог, лекция с применением дистанционных технологий и привлечением возможностей интернета).

- индивидуальные беседы;

- мониторинг (опрос, анкетирование).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

**1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИИ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ
В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Код компетенции	Формулировка	Разделы дисциплины				
		1	2	3	4	5
ПК-1	Способен осуществлять управление человеческими ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса и организаций в сфере туризма	+	+	+	+	+

**2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ,
ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ****2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины**

Виды оценок	Оценки			
	Неудовлетворительн	Удовлетворительн	Хорош	Отличн
Академическая оценка по 4-х бальной шкале (экзамен)	о	о	о	о

**2.2 Текущий контроль**

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
ПК-1	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">- технологии и методики поиска привлечения, подбора и отбора персонала- технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик, методы адаптации персонала- системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">- анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала	1,2,3,4,5	<ul style="list-style-type: none">- основные понятия кадрового планирования персонала, маркетинга персонала, планирования численности персонала- принципы разработки и внедрения требований к должностям- критерии подбора и расстановки персонала- основы найма- принципы разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала- инструменты оценки персонала при найме- принципы формирования системы трудовой адаптации персонала- методы и приемы разработки и внедрения программ трудовой адаптации- инструменты управления трудовой адаптацией работников- разрабатывать и применять технологии текущей деловой	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Устный опрос, ситуационная задача, практическая задача, письменная работа, деловая игра	3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6	3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6	3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6



<p>- производить анализ и оценку результатов адаптации и стажировок персонала</p> <p>- анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям</p> <p>Владеть:</p> <p>- навыками анализа эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала</p> <p>- методами и формами материального и нематериального стимулирования труда персонала.</p>	<p>оценки персонала</p> <p>- использовать различные методы оценки персонала</p> <p>- виды карьеры и способы управления ею</p> <p>- механизмы управления служебно-профессиональным продвижением персонала</p> <p>- принципы работы с кадровым резервом</p> <p>- виды и формы профессионального развития персонала</p> <p>- процессы и методы обучения работников</p> <p>- навыками управления процессами обучения в организации</p> <p>- формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>- методы применения материальной и нематериальной мотивации персонала</p>					
---	---	--	--	--	--	--

**2.3 Промежуточная аттестация**

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
				Пороговый уровень (удовл.)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
ПК-1	Знать: - технологии и методики поиска привлечения, подбора и отбора персонала - технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик, методы адаптации персонала - системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала.	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Экзамен	Пункт 3.1.		
	Уметь: - анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала - производить анализ и оценку результатов адаптации и стажировок персонала - анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям					
	Владеть: - навыками анализа эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала - методами и формами материального и нематериального стимулирования труда персонала.					



ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

Фонд оценочных средств учебной дисциплины
«Управление человеческими ресурсами в туризме»

--	--	--	--	--

**2.4 Критерии оценки на экзамене**

Результат зачета	Критерии (дописать критерии в соответствии с компетенциями)	Показатель оценки сформированности компетенции
Повышенный уровень (отлично)	В результате оценки студент показал сформированность компетенций на данном этапе (экзамене) по: основам разработки и реализации концепции управления персоналом; основам кадровой политики организации; основам стратегического управления персоналом; основам кадрового планирования и контроллинга; основам маркетинга персонала; основам разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, разработки и внедрения программ и процедур найма, подбора и отбора персонала; основам социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципы формирования системы трудовой адаптации персонала; цели, виды и формы профессионального развития персонала, процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом; цели, задачи и виды аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	Не менее 90% правильных ответов на тестовые задания
Базовый уровень (хорошо)	В результате оценки студент показал частично сформированность компетенций на данном этапе (экзамене) по: основам разработки и реализации концепции управления персоналом; основам кадровой политики организации; основам стратегического управления персоналом; основам кадрового планирования и контроллинга; основам маркетинга персонала; основам разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, разработки и внедрения программ и процедур найма, подбора и отбора персонала; основам социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципы формирования системы трудовой адаптации персонала; цели, виды и формы профессионального развития персонала, процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом; цели, задачи и виды аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	Не менее 80% правильных ответов на тестовые задания
Пороговый уровень	В результате оценки студент показал сформированность компетенций на данном этапе (экзамене) с помощью преподавателя по: основам	Не менее 70% правильных ответов на тестовые задания



(удовлетворительно)	разработки и реализации концепции управления персоналом; основам кадровой политики организации; основам стратегического управления персоналом; основам кадрового планирования и контроллинга; основам маркетинга персонала; основам разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, разработки и внедрения программ и процедур найма, подбора и отбора персонала; основам социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципы формирования системы трудовой адаптации персонала; цели, виды и формы профессионального развития персонала, процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом; цели, задачи и виды аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	
Компетенция не сформирована	В результате оценки студент не показал сформированность компетенций	Обучающийся набрал менее 70% правильных ответов на тестовые задания

2.5. Критерии оценки устного опроса

Оценка	Критерии
Повышенный (отлично)	выставляется студенту, если он определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры в области управления персоналом
Базовый (хорошо)	выставляется студенту, если он допускает отдельные погрешности в ответе по вопросам управления персоналом
Пороговый (удовлетворительно)	выставляется студенту, если он недостаточно владеет знаниями основного учебно-программного материала по основным вопросам «Управления персоналом организации»
Компетенция не сформирована (неудовлетворительно)	выставляется студенту, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины



2.6 Критерии оценки деловой (ролевой) игры

Оценка	Критерии
Повышенный (отлично)	выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и доклад презентатора от группы полностью раскрывают тему совещания; четко организована работа группы по ответам на вопросы от других проектных групп и аргументирована оценка их презентаций и докладов
Базовый (хорошо)	выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и доклад презентатора от группы в целом раскрывают тему совещания; достаточно хорошо организована работа группы по ответам на вопросы от других проектных групп и аргументирована оценка их презентаций и докладов;
Пороговый (удовлетворительно)	выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и доклад презентатора от группы не в полном объеме раскрывают тему совещания; ответы на вопросы от других проектных групп не точны и поверхностны; нарушается регламент проведения совещания; оценка и аргументация презентаций и докладов других проектных групп не достаточно аргументирована
Компетенция не сформирована (неудовлетворительно)	Доклад отсутствует, ответы на вопросы от других проектных групп отсутствует

2.7 Критерии оценки решения практических задач

Ступени уровней освоения компетенций	Отличительные признаки	Показатель оценки сформированности компетенции
Повышенный (отлично)	Обучающийся анализирует, диагностирует, оценивает, прогнозирует, применяет методики и инструменты.	Практическое упражнение выполнено без ошибок. Анализ ситуации верный, рекомендации соответствуют выводам анализа

	ФГБОУ ВО Уральский ГАУ	
	Рабочая программа учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами в туризме»	
Базовый (хорошо)	Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует,	Анализ ситуации верный, рекомендации содержат незначительное число ошибочных суждений. Практическое упражнение выполнено с незначительным числом ошибок.
Пороговый (удовлетворительно)	Обучающийся использует профессиональные термины, выявлять проблему, способен называть методы, инструменты и процедуры ее решения	Анализ ситуации содержит ошибочные суждения, рекомендации так же содержат ошибочные суждения. Упражнение выполнено с большим числом ошибок
Компетенция не сформирована (неудовлетворительно)	-	Практическое упражнение не выполнено, отсутствует анализ ситуации

2.8 Критерии оценки письменной работы

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют фактические ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.
Базовый уровень (хорошо)	1) недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; 2) несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; 3) использование устаревшей учебной литературы и других источников; 4) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
Пороговый уровень (удовлетворительно)	1) отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников;

	ФГБОУ ВО Уральский ГАУ
	Рабочая программа учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами в туризме»
бно)	<p>2) наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.;</p> <p>3) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.</p>

2.9 Критерии оценки ситуационной задачи

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и(или) доклад презентатора от группы полностью раскрывают тему совещания; четко организована работа группы по ответам на вопросы от других проектных групп и аргументирована и аргументирована оценка их презентаций и докладов;
Базовый уровень (хорошо)	выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и доклад презентатора от группы в целом раскрывают тему совещания; достаточно хорошо организована работа группы по ответам на вопросы от других проектных групп и аргументирована оценка их презентаций и докладов;
Пороговый уровень (удовлетворительно)	выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и доклад презентатора от группы не в полном объеме раскрывают тему совещания; ответы на вопросы от других проектных групп не точны и поверхностны; нарушается регламент проведения совещания; оценка и аргументация презентаций и докладов других проектных групп не достаточно аргументирована

2.10 Процедура оценки

2.10.1 Работа в семестре

В течении семестра в ходе выполнения заданий в виде устного опроса, письменной работы, ситуационных задач студент получает допуск к экзамену.

№ п/п	Измерители обученности	Ступени уровней освоения компетенций
-------	------------------------	--------------------------------------



текущего контроля				
1.	Устный опрос	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
2.	Ситуационная задача	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
3.	Ситуационная задача	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
4.	Практическая задача	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
5.	Письменная работа	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
6.	Письменная работа	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
7.	Деловая игра	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
8.	Деловая игра	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
9.	Деловая игра	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)

Студент, выполнивший задания не ниже порогового (удовлетворительно) допускается на экзамен.

2.11.2 Промежуточная аттестация

Экзамен проводится в форме итогового тестирования

Для формирования итоговой оценки знаний, умений и навыков сформированности компетенций студент сдает экзамен в виде тестовых заданий.

№ п/п	Измерители обученности текущего контроля	Ступени уровней освоения компетенций		
		Пороговый уровень	Базовый	Повышенный
1.	Экзамен (тестовые	Пороговый уровень	Базовый	Повышенный



	задания)	(удовлетворительно)	уровень (хорошо)	уровень (отлично)
--	----------	---------------------	-----------------------------	------------------------------

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

3.1. Итоговые тестовые задания

1. Создание резерва кандидатов на рабочие места за счет внутренних и внешних источников

- а. отбор персонала
- б. набор персонала
- в. подбор персонала
- г. кадровый. резерв

2. Цель процедуры набора персонала

- а. отбор наиболее подходящих кандидатов на замещение вакансии
- б. создание резерва кандидатов на существующие вакансии
- в. проведение отборочных мероприятий
- г. профессиональная консультация

3. Штатная должность, которая должна быть занята

- а. вакансия
- б. штатное расписание
- в. должностная инструкция
- г. вербовка

4. Планирование мероприятий по найму персонала с целью удовлетворения потребности организации в персонале

- а. планирование обучения персонала
- б. планирование привлечения персонала
- в. планирование трудовой адаптации
- г. планирование высвобождения персонала

5. Источники набора персонала подразделяются на

- а. общие и специфические
- б. внутренние и внешние
- в. первичные и вторичные
- г. открытые и закрытые

6. Последовательность этапов работы по привлечению персонала



- а. разработка профиля требований к будущему кандидату (3)
- б. формирование принципов отбора и найма для замещения вакантной должности (2)
- в. определение источников набора (4)
- г. формирование списка претендентов на вакантные должности (5)
- д. определение количественной потребности в персонале (1)

7. Компетенции – это

- а. знания, умения, навыки, необходимые для достижения целей организации
- б. уровень теоретической подготовки персонала
- в. способ привлечения кандидатов
- г. функции, которые выполняет руководитель подразделения

8. Сотрудники организации, рассматриваемые как претенденты на закрытие вакансий

- а. внутренние источники набора
- б. внешние источники набора
- в. заемный персонал
- г. привлеченный персонал

9. Множество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней, рассматриваемые как претенденты на закрытие вакансий

- а. внешние источники набора
- б. аутстаффинг
- в. лизинг персонала
- г. форумы карьеры

10. Внутренние источники набора (три)

- а. ротация
- б. продвижение
- в. дни открытых дверей
- г. ярмарки вакансий
- д. внутреннее совмещение должностей

11. Внешние источники набора (три)

- а. Интернет
- б. ротация
- в. продвижение
- г. кадровые агентства
- д. государственная служба занятости

**12. Маркетинг персонала – это**

- а. вид деятельности, направленный на развитие персонала
- б. вид деятельности, нацеленный на выявление и покрытие потребностей организации в человеческих ресурсах
- в. вид деятельности, нацеленный на оценку работающего персонала
- г. вид деятельности, направленный на мотивацию персонала

13. Метод прямого поиска конкретного кандидата для фирмы-заказчика

- а. аутстаффинг
- б. лизинг
- в. хэд-хантинг
- г. аутплейсмент

14. Размещение объявлений о вакансиях в СМИ относится к.... источникам и методам привлечения персонала

- а. внешним
- б. внутренним
- в. заемным
- г. прямым

15. Проведение студенческих форумов карьеры относится к.... источникам и методам привлечения персонала

- а. внешним
- б. внутренним
- в. заемным
- г. прямым

16. Ротация работников относится к.... источникам и методам привлечения персонала

- а. внешним
- б. внутренним
- в. временным
- г. прямым

17. Совмещение должностей относится к.... источникам и методам привлечения персонала

- а. внешним
- б. внутренним
- в. заемным
- г. прямым

**18. Недостатки внешних источников набора (два ответа)**

- а. затратность
- б. длительность периода адаптации работника
- в. сохранение уровня оплаты, сложившегося в организации
- г. ограничение возможностей для выбора работников

19. Преимущества внешних источников набора (два ответа)

- а. неограниченный выбор
- б. возможность использовать опыт других организаций
- в. низкая затратность
- г. повышение лояльности работников

20. Недостатки внутренних источников набора (два ответа)

- а. ограниченность выбора
- б. конкуренция между работниками по поводу повышения в должности
- в. снижение лояльности работников
- г. повышенная вероятность ошибки из-за плохого знания претендента

21. Преимущества внутренних источников набора (два ответа)

- а. повышение лояльности работника к организации
- б. низкая затратность
- в. конкуренция между работниками
- г. неограниченный выбор

22. Совокупность мероприятий, нацеленных на выбор подходящих кандидатов из числа заявителей – это персонала

- а. отбор
- б. набор
- в. продвижение
- г. ротация

23. Цель процедуры отбора персонала

- а. привлечение максимального числа кандидатов на вакантную должность
- б. получение работников, наилучшим образом подходящих организации
- в. распределение работников по рабочим местам
- г. улучшение качественных характеристик человеческих ресурсов

24. Последовательность (этапы) процедуры отбора персонала

- а. определение критериев отбора (1)
- б. предварительный отбор (2)
- в. окончательный отбор (3)



- г. предложение занять рабочее место (4)
- д. заключение трудового договора (5)

25. Заключение трудового договора с работником является заключительным этапом процедуры

- а. управления трудовой карьерой
- б. высвобождения персонала
- в. отбора
- г. адаптации

26. Предварительный отбор включает

- а. тестирование
- б. отборочное собеседование
- в. просмотр заявочных документов
- г. испытание на полиграфе

27. Цель предварительного отбора

- а. отсеять совершенно неприемлемых кандидатов
- б. установление требований к кандидатам на вакантную должность
- в. доведение до сотрудников информации о найме
- г. рациональное распределение работников по структурным подразделениям

28. Окончательный отбор включает (два ответа)

- а. тестирование
- б. отборочное собеседование
- в. просмотр заявочных документов
- г. составление списка кандидатов

29. Исключите лишний термин

- а. тестирование
- б. анкетирование
- в. проверка послужного списка и рекомендаций
- г. составление текста объявления о вакансии
- д. собеседование
- е. испытание кандидата на полиграфе

30. Деловая оценка

- а. целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям рабочего места
- б. анализ затрат, связанных с наймом персонала



- в. целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала
- г. установление функциональной роли работников

31. Сфера принятия решений, в которой непосредственно не используются результаты оценки работающего персонала

- а. решения в области заработной платы и премирования
- б. определение потребностей в обучении
- в. регулирование занятости, планирование карьеры
- г. индивидуальное планирование улучшения результатов работы
- д. проведение профориентационной работы
- е. наложение дисциплинарных взысканий. Увольнения

32. Субъект оценки

- а. оценщики
- б. критерии оценки
- в. принципы оценивания
- г. методы оценки
- д. оцениваемый работник

33. Процедура определения соответствия работника требованиям занимаемой должности

- а. адаптация
- б. аттестация
- в. введение в должность
- г. маркетинг персонала

34. Метод оценки персонала, предполагающий сравнение сотрудников между собой по отдельным показателям

- а. упорядочение рангов
- б. оценки и управления по целям
- в. попарных сравнений
- г. шкалирование

35. Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с балльными оценками

- а. шкалирование
- б. ранжирование
- в. попарного сравнения
- г. критических инцидентов

**36. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме «вопрос-ответ»**

- а. ранжирование
- б. шкалирование
- в. интервью
- г. принудительного распределения

37. Ассесмент-центр

- а. специализированное помещение, в котором производится обучение персонала
- б. главный офис фирмы
- в. метод комплексной оценки персонала
- г. невербальный тест

38. Главная цель аттестации как кадровой технологии

- а. выявить резервы повышения уровня отдачи работника
- б. наказать работника
- в. принять кандидата в штат
- г. разработать должностные инструкции

39. Оценка результатов труда – это деятельность, направленная на

- а. определение уровня эффективности выполнения работы
- б. получение информации о нагрузке и содержании работы
- в. анализ данных о содержании конкретной работы
- г. установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места

40. Направление, подлежащее аудиторской проверке

- а. оценка кадрового потенциала организации
- б. уровень заработной платы
- в. управление кадровым резервом
- г. управление профессионально-должностным продвижением

41. Мотивацией называется:

- а) стимулирование труда;
- б) совокупность ведущих мотивов;
- в) актуальность той или иной потребности для человека;
- г) процесс побуждения к деятельности для достижения цели;
- д) правила, способствующие повышению эффективности труда.

42. Мотивы труда делятся:

- а) на поощряемые и подавляемые;



- б) активные и пассивные;
- в) социальные и биологические;
- г) духовные и материальные;
- д) врожденные и приобретенные.

43. Вознаграждение – это:

- а) цель, к достижению которой стремится человек;
- б) награда в виде повышения в должности;
- в) мотив, заставляющий человека действовать;
- г) все, что работник считает для себя ценным;
- д) средство удовлетворения потребности.

44. Потребность – это:

- а) ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность;
- б) стимул к труду;
- в) все, что человек считает ценным для себя;
- г) внутреннее побуждение к деятельности;
- д) состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

45. Стимулирование труда – это:

- а) комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников;
- б) процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации;
- в) стратегическая политика фирмы, направленная на повышение эффективности труда работников;
- г) совокупность мотивов труда;
- д) процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов.

46. Чтобы определить, каковы мотивационные ожидания работников, следует:

- а) выявить соотношение между затратами и результатами труда;
- б) определить вероятность определенного вознаграждения в ответ на достигнутые результаты труда;
- в) выяснить, справедливо ли вознаграждение результатов труда по мнению работника;
- г) выявить предпочтение работника между внутренним и внешним вознаграждением;



д) выяснить, какова комплексная оценка работником получаемого вознаграждения.

47. Для демократического стиля управления характерны следующие положения:

- а) труд для человека процесс естественный;
- б) у человека отсутствует честолюбие, и он предпочитает, чтобы им руководили;
- в) человек стремится к ответственности и самоконтролю;
- г) работника нужно постоянно вознаграждать по результатам труда;
- д) если работника запугивать, то он станет работать лучше.

48. Основным положением теории «Х» является:

- а) необходимость творческого отношения к труду;
- б) достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий;
- в) важное место в процессе коллективного труда играет осознание работником своей роли;
- г) человек по своей природе ленив, не любит работать и всячески избегает этого;
- д) удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.

49. К нематериальным методам поощрения относятся:

- а) предоставление дополнительных дней отпуска;
- б) поощрения, выплачиваемое победителям соревнований, проводящихся между подразделениями предприятия;
- в) единовременные выплаты на рождение ребенка, юбилей и пр.
- г) возможность приобретения льготных путевок;
- д) награждение почетными званиями и знаками.

50. Бонус – это:

- а) ежемесячная заработная плата;
- б) трансферт;
- в) форма социальной поддержки;
- г) разовое вознаграждение, премия или добавочное вознаграждение;
- д) форма штрафа.

51. Одним из основных принципов стимулирования является:

- а) сочетание моральных и материальных стимулов;
- б) превышение материальной составляющей над нематериальной;
- в) обязательное наличие бонусов в оплате труда работника;



- г) участие работников в управлении и разработке форм оплаты труда;
- д) государственное регулирование оплаты труда.

52. Государственное регулирование оплаты труда преследует цель:

- а) устранения социального неравенства в обществе;
- б) установления государственных гарантий по оплате труда;
- в) расчета заработной платы на основе тарифной сетки;
- г) социальной защиты малообеспеченных слоев населения;
- д) стимулирование эффективного труда работников на предприятиях государственного сектора экономики.

3.2. Вопросы для устного опроса

1. Кадровое планирование в организации
2. Стратегическое управление персоналом
3. Какое место занимает технология профессиональной ориентации в процессе обеспечения организации персоналом? Каким образом она связана с набором, отбором и адаптацией персонала?
4. Обозначьте последовательность шагов (логику) проведения профориентационной работы.
5. Что такое кадровый спрос, кадровое предложение и кадровый маркетинг?
6. На какие категории трудоспособного населения должна быть направлена профориентационная работа? Какие организации должны ею заниматься?
7. Назовите и охарактеризуйте основные субтехнологии работы по профессиональной ориентации. Какие из них используются службой предприятия, на котором вы работаете?
8. В чем состоят главные различия между профессиональным информированием и профессиональной рекламой?
9. В каких целях проводится профконсультация? Какие проблемы она помогает решить?
10. Каков круг обязанностей профконсультанта?
11. Каким образом осуществляется выбор личностью будущей профессии?
12. Раскройте содержание и приведите примеры воздействия различных информационных каналов на выбор профессии.
13. Что представляют собой профессиональные предпочтения? Какие факторы в первую очередь оказывают влияние на выбор места работы?



12. Что представляет собой набор персонала и какое место занимает данная персонал-технология в процессе управления персоналом и организацией в целом?

13. Какова цель процедуры набора персонала?

14. Какие группировки вакансий обычно используют специалисты по набору персонала при планировании привлечения работников?

15. Какие факторы оказывают решающее влияние на процесс набора персонала на конкретном предприятии?

16. Учитываются ли на предприятии, на котором вы работаете, законодательные ограничения при приеме на работу?

17. Назовите основные этапы набора персонала, охарактеризуйте каждый из них.

18. С какими дилеммами приходится сталкиваться организации при наборе персонала, учитывая кратко-, средне- и долгосрочные перспективы ее развития?

19. Что представляют собой ключевые компетенции персонала и как реализуется компетентностный подход в процессе привлечения персонала?

20. Что такое опосредованная и непосредственная вербовка, а также целевая аудитория?

21. Каковы основные требования к вербовочной информации? Назовите ее основные элементы.

22. В чем состоят различия между источниками и методами набора? Какие виды источников вы знаете?

23. Охарактеризуйте внутренние источники набора, их достоинства и недостатки. Какие моменты при организации набора персонала из числа работников предприятия необходимо учесть?

24. Как следует относиться к факту работы родственников в одной организации? В одном подразделении? Как этот вопрос решается в организации, где вы работаете?

25. Проанализируйте внешние источники набора персонала. В чем их достоинства и недостатки?

26. Какими критериями можно руководствоваться при выборе кадрового агентства для набора персонала?

27. В каких случаях вам как специалисту отдела управления персоналом целесообразно обратиться к поиску кандидата на вакантное место через Интернет? телевидение? радио?

28. Каким источникам и методам привлечения персонала отдается предпочтение на предприятии, на котором вы работаете? Что делается правильно и неправильно в этом отношении?

29. Всегда ли следует нанимать новый персонал? Существуют ли возможности и инструменты отказа от найма персонала?



30. Дайте характеристику эффективности различных источников найма персонала.

31. Какую роль в обеспечении организации квалифицированным персоналом играет технология отбора персонала?

32. Раскройте содержание стадии предварительного отбора. Какие проблемы на этой стадии решает служба управления персоналом и какими источниками информации о кандидатах пользуется?

33. Какими факторам обусловлен выбор методов отбора на стадии окончательного принятия решения о найме?

34. Как распределяются функции между специалистом службы управления персоналом и руководителем подразделения, на вакансию в котором производится отбор сотрудника?

35. Как определяется эффективность работы службы управления персоналом по поиску новых сотрудников?

36. Проанализируйте методы отбора, используемые на предприятии, где вы работаете. Каким может быть план отборочного интервью (собеседования) при отборе самой массовой категории персонала?

37. Какие ошибки обычно допускают интервьюеры в процессе отборочного собеседования и как минимизировать отрицательные последствия этих ошибок?

38. Какие виды тестов используются при приеме на работу? Назовите несколько оснований для выделения видов тестов.

39. Назовите основные проблемы, возникающие при использовании такого метода отбора, как проверка рекомендаций и послужного списка. Каким образом можно преодолеть эти затруднения?

40. Всегда ли необходимо включать в число отборочных процедур медицинский осмотр и тест на употребление наркотиков? Обоснуйте свой ответ.

41. Что представляет собой трудовая адаптация? Какова ее структура?

42. Раскройте содержание основных этапов адаптационного процесса.

43. Как соотносятся понятия «социализация», «профорентация» и «трудовая адаптация»?

44. Какие преимущества получает организация, создающая и реализующая программы управления адаптацией?

45. Каким образом распределяются функции и ответственность по управлению адаптацией нового сотрудника между специалистом по управлению персоналом и непосредственным руководителем адаптанта?

46. Какую роль играет институт наставничества в процессе адаптации? По каким критериям следует назначать наставника?

47. С какой целью в организациях разрабатываются программы адаптации?

48. Каково содержание программ адаптации и формы реализации этих



программ?

49. Назовите критерии адаптированности работника. Каковы главные условия успешной адаптации?

50. Существуют ли в организации, где вы работаете, программы адаптации и институт наставничества? Какие формы работы с адаптантами используются? Оценивается ли эффективность данных программ?

51. Каковы основные цели деловой оценки?

52. Какие функции выполняет деловая оценка в системе управления персоналом?

53. Назовите принципы деловой оценки и раскройте их содержание.

54. Что понимается под критериями и показателями оценки? Как соотносятся понятия «показатели оценки» и «модель компетенций»?

55. Какие группы показателей обычно используются при оценивании персонала и почему?

56. Какими соображениями необходимо руководствоваться при определении субъектов оценки?

57. Почему результаты оценки не всегда доводятся до оцениваемых работников? Какие проблемы необходимо решить менеджеру по управлению персоналом в процессе доведения результатов оценки?

58. Каковы типичные ошибки, которые допускают оценщики? Как избежать этих ошибок?

59. Как организован процесс оценки на предприятии, на котором вы работаете? Как можно оптимизировать этот процесс?

60. Сформулируйте основные правила проведения оценочных бесед.

61. В чем заключаются методы нормирования и каковы условия их успешного применения?

62. В чем заключаются преимущества оценки работников на основании письменных характеристик и каковы основные трудности этого метода?

63. В чем состоят особенности использования шкал оценки?

64. Какие разновидности ранжирования используются в практике оценки труда работников?

65. В чем состоит специфика использования метода заданного распределения?

66. Какова структура метода оценки «управление по целям»?

67. Почему многие современные предприятия для оценки персонала внедряют метод «360 градусов»? В чем состоят его преимущества и ограничения?

68. Дайте определение понятий «аттестация персонала» и «деловая оценка персонала». Выявите их сходство и различие.

69. Почему аттестация персонала является важнейшим инструментом управления персоналом?



70. Какая роль отводится аттестации на отечественных предприятиях? Как организована процедура аттестации на том предприятии, где вы работаете?

71. Какие явные и латентные цели могут преследовать руководители, организуя проведение аттестации?

72. В чем заключается специфика основных видов аттестации?

73. Какие задачи решаются на подготовительном этапе аттестации?

74. Каково содержание этапа непосредственной аттестации? Может ли заседание аттестационной комиссии проводиться в отсутствие аттестуемого работника?

75. Назовите основные виды решений, принимаемых по результатам аттестации. В какой срок они должны быть реализованы?

76. Какими могут быть действия администрации в отношении работников, не соответствующих занимаемой должности?

77. Каким образом можно замотивировать тех работников, которые соответствуют занимаемой должности, но не стремятся улучшить свою работу?

78. Какие типичные ошибки чаще всего совершают руководители при проведении аттестации?

79. Каким образом связаны между собой мотивы трудового поведения человека и его потребности?

80. Назовите и охарактеризуйте основные элементы процесса мотивации.

81. В чем заключаются основные различия содержательных и процессуальных теорий мотивации?

82. Как соотносятся такие понятия, как «материальная мотивация», «денежная и неденежная мотивация»?

83. Каким образом должен учитывать менеджер в своей работе такие принципы мотивации, как принцип множества мотивов трудового поведения и принцип иерархии мотивов?

84. Всегда ли недостаточная степень реализации одних мотивов может быть компенсирована за счет других?

85. Какие типы личности принято выделять в зависимости от сочетания компетентности и желания работать?

86. Какие приемы и методы может применять менеджер для диагностики типа мотивации подчиненных?

87. Каким образом сказывается тип референции на поведении работника?

88. Каким образом руководитель может определить тип позиционирования сотрудника в рабочих отношениях?

89. Дайте определение понятия «заработная плата». Какие функции она выполняет?

90. Каким образом регулируется размер заработной платы?

91. В чем состоят особенности зарубежных механизмов заработной платы?

92. Какая информационно-нормативная база необходима предприятию для организации заработной платы?

93. Какова структура и виды заработной платы работника?

94. Какие формы и системы заработной платы вы знаете?



95. В чем состоит сущность планирования и прогнозирования потребности организации в персонале?
96. Назовите этапы планирования потребности в персонале и охарактеризуйте их.
97. Каково содержание понятия «качественная потребность в персонале»? Каким образом она определяется?
98. Раскройте содержание понятия «количественная потребность в персонале».
99. Какие методы расчета количественной потребности в персонале основываются на данных о трудоемкости работ?
100. В чем состоит содержание стохастических методов расчета количественной потребности в персонале?
101. Назовите методы прогнозирования потребности в персонале.
102. Каковы сущность и структура показателя «расходы на персонал»?
103. Какие изменения в нормативную базу для планирования показателей по труду вносит рынок труда?
104. Охарактеризуйте виды анализа, применяемые в процессе планирования показателей по труду.
105. Каковы сущность и назначения текущего анализа показателей по труду?
106. В чем заключаются назначение и содержание ретроспективного анализа показателей по труду?
107. Охарактеризуйте понятия «работа», «рабочее место», «должность». Укажите их различия.
108. Каково назначение и содержание анализа работы (рабочего места)?
109. Какими методами проводится анализ работы (рабочего места)?
110. Объясните взаимосвязь анализа и описания работы с должностной инструкцией.
111. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?
112. Какими методами можно оценить результаты труда?
113. Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?
114. Назовите и дайте характеристику системе факторов, обеспечивающих высокий конечный результат производства.
115. Какие показатели социальной эффективности деятельности организации вам известны?
116. Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?
117. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности деятельности кадровых служб?
118. Что представляет собой аудит персонала? Какова его связь с управленческим аудитом?



119. Что является объектом, предметом и целью аудита персонала? На каких уровнях он осуществляется?

120. Назовите и охарактеризуйте основные типы и принципы аудита персонала.

121. При помощи каких инструментов производится сбор информации в процессе аудита персонала?

122. Какова последовательность проведения аудита персонала? Охарактеризуйте содержание основных этапов аудита персонала.

123. Что должно содержаться в аудиторском отчете?

124. Какие преимущества получает организация, прибегающая к аудиту персонала?

125. Какую роль играет обучение персонала в процессе повышения эффективности деятельности организации?

126. Охарактеризуйте понятия «развитие персонала» и «обучение персонала».

127. В чем заключается их сходство и различия?

128. Какие виды обучения вы знаете? Охарактеризуйте каждый из них.

129. Какие причины побуждают организацию заниматься обучением персонала?

130. Каковы цели повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала?

131. В чем состоит специфика обучения взрослых людей?

132. Назовите и проанализируйте методы обучения персонала на рабочем месте.

133. В чем заключаются их достоинства и недостатки?

134. Какие методы обучения вне рабочего места вы знаете? Проанализируйте их плюсы и минусы.

135. В чем заключается роль службы управления персоналом в организации обучения?

136. Когда и в связи с какими тенденциями в обучении персонала появилась концепция «обучающейся организации»? В чем состоит сущность данной концепции?

137. Как организовано обучение в той организации, в которой вы работаете? Дайте анализ состояния организации обучения на вашем предприятии.

138. Охарактеризуйте концепцию управления знаниями

139. Что представляет собой явление деловой карьеры?

140. Какие виды деловой карьеры вам известны?

141. В чем заключается планирование и контроль деловой карьеры?

142. Каковы основные принципы системной карьеры?

143. Назовите методы моделирования карьеры. Что представляет собой модель партнерства, используемая для планирования карьеры?



144. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера.
145. Назовите важнейшие цели и мотивы менеджера на различных этапах деловой карьеры.
146. Какие факторы оказывают влияние на успех деловой карьеры?
147. Раскройте сущность понятия «управление деловой карьерой».
148. Какие преимущества получает организация, занимающаяся планированием карьеры своих сотрудников?
149. Что представляет собой карьерограмма?
150. Почему сотрудники, имеющие планы развития карьеры, являются более эффективными по сравнению с теми, которые не имеют таких планов?
151. Раскройте структуру и содержание личного плана карьеры руководителя.
152. Дайте характеристику функциональных взаимосвязей службы управления персоналом в процессе управления деловой карьерой.
153. Что представляет собой служебно-профессиональное продвижение персонала?
154. Какие виды резерва вам известны?
155. Какие этапы формирования резерва вы знаете?
156. Каковы источники кадрового резерва и принципы работы с ним?
157. Раскройте сущность планирования работы с кадровым резервом.
158. На базе каких исходных материалов осуществляется планирование кадрового резерва?
159. Какими основными личностными качествами должен обладать современный руководитель?
160. Каковы основные требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения вашей организации?
161. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.
162. Назовите обязанности стажера и руководителя стажировки.
163. Покажите сходство и различия в понятиях «резервист» и «молодой сотрудник с лидерским потенциалом».
164. Имеется ли в организации, где вы работаете, кадровый резерв? Как организована работа по управлению кадровым резервом на вашем предприятии?

3.3 Ситуационная задача

1. *Задание:* подобрать работников на две вакантные должности и обоснуйте свой выбор

Описание ситуации:

Вы директор Новосибирского филиала «ЭлектроТовары». Вам нужно подобрать работников на две вакантные должности: руководитель направления



«Конечные потребители» и руководитель направления «Строительно-монтажные организации». Ваш филиал был открыт всего 8 месяцев назад, а должности уже пустуют, что отрицательно сказывается на финансовых результатах филиала. Кроме того, направления «Строительно-монтажные организации» в Вашем филиале пока не было вообще, а этот рынок Вы считаете очень привлекательным. Перед руководителями этих направлений стоят следующие задачи.

Задачи для руководителя направления «Конечные потребители»:

- увеличить продажи электротоваров конечным потребителям;
- заключить договора поставок с 2 крупными заводами на территории Новосибирской области;
- организовать рекламную кампанию от Новосибирского филиала «ЭлектроТовары» в местных СМИ;
- организовать работу персонала направления «Конечные потребители»: укомплектовать штат, распределить обязанности, организовать контроль за работой персонала и т.д.;
- провести анализ рыночной ситуации и предоставить рекомендации для увеличения объема продаж конечным потребителям;
- сохранить клиентскую базу, установив постоянный контакт с конечными потребителями, их поддержку;
- устранить дебиторскую задолженность конечных потребителей.

Задачи для руководителя направления «Строительно-монтажные организации»:

- создать отдел продаж «Строительно-монтажные организации». Набрать квалифицированный персонал для работы в отделе;
- организовать продажи электротоваров строительно-монтажным организациям «с нуля»;
- организовать работу с клиентами: консультирование потенциальных клиентов по продукции филиала, оформление договоров и сопровождение поставок и т.д.;
- разработать и документировать бизнес процессы в отделе продаж «Строительно-монтажные организации»;
- заключить договора с 3 крупными строительными организациями, 4 крупными монтажными организациями в Новосибирске и области.

В соответствии с действующей кадровой политикой, Вы организовали масштабную кампанию по привлечению кандидатов, а так же объявили внутренний конкурс. По итогам длительного отбора, у Вас осталось три кандидата на эти должности: два внешних и один внутренний. Информация по всем кандидатам прилагается.

ЗАДАНИЕ: на основании имеющейся информации принять решение о том, кто из кандидатов будет принят на должности руководителя направления «Конечные потребители» и направления «Строительно-монтажные организации». Свое решение необходимо аргументировать.

Кандидат №1 - **Корнеев Никита Иванович****Резюме**

1980 г.р.

Образование:

1997 - 2001 Новосибирский Государственный Технический Университет.

Специальность: Инженер

2002 - 2012 школа руководителей «Искусство управления», г.Новосибирск. Тренинги: Управление персоналом, Эффективные продажи, Планирование продаж, Работа с возражениями клиентов, Командообразование и т.д.

2010 «Сфера», г. Екатеринбург: Маркетинг и Реклама (500 часов).

Опыт работы:

2010 - 2014 ООО «Электрика+»

Должность: Руководитель отдела развития бизнеса

Должностные обязанности: привлечение новых партнеров (анализ источников, поиск клиентов, встречи и переговоры). Переговоры с первыми лицами компаний. Анализ конкурентной среды, прогнозирование активности конкурентов, внесение предложений по корректировке развития компании. Развитие компании в Новосибирске, командировки по области. Организация рекламных компаний по продвижению брендов «Legrand», «DKC» на рынке г. Новосибирска. Оперативное планирование. Отслеживание эффективности продаж. Управление отделом развития - планирование работ отдела, постановка задач подчиненным и контроль их выполнения. Ведение документации.

2008 - 2010 ООО «Руссвет»

Должность: **главный** специалист отдела продаж

Должностные обязанности: консультирование клиентов по электротехнической продукции, прием заявок от клиентов, заключение договоров, составление электротехнических проектов. Поддержка взаимодействия с дилерами. Ведение отчетности. Предложил и внедрил подходы, которые позволили увеличить объём продаж всего отдела в 2 раза.

2001 - 2008 ООО «Завод кабельной продукции»

Должность: Менеджер по работе с клиентами

Должностные обязанности: работа по привлечению клиентов и расширению клиентской базы, развитие отношений с постоянными клиентами, продажа, разработка и проведение выездных презентаций и коммерческих предложений для клиентов, ведение базы данных, анализ спроса и предложений, ведение деловых переговоров на разном уровне, документооборот, управление процессами взаимоотношений дилер - представительство.

Ключевые навыки и умения:

Целеустремлённость, результативность, высокая работоспособность, ответственность, клиентоориентированность. Знание рынка электротехнической продукции, навыки привлечения клиентов, управленческий опыт, гибкий подход в принятии решений, опыт ведения переговоров.

**Наблюдения в процессе собеседования:**

У Никиты очень разносторонние увлечения: с одной стороны он увлекается техникой, хорошо разбирается в электросхемах; а с другой стороны он предпочитает спорт, а именно он увлекается велоспортом. Рассказал про своё лучшее путешествие (довольно странное, если честно) - как однажды он объехал на велосипеде весь Казахстан в одиночку.

Сейчас в жизни Никиты большие перемены. Он недавно развелся, у него осталась двухлетняя дочь, которая теперь живёт отдельно со своей мамой.

Никита сказал, что нашел свой идеал работы, когда увлечение сочетается с возможностью заработать: это работа в компании, связанная с электротехнической продукцией.

Никита немного заикается. Интересно, как это сказывается на его эффективности?

Вместе с тем он умеет находить индивидуальный подход к людям. Он рассказал историю, как сумел добиться сотрудничества с очень несговорчивым клиентом, благодаря чему ООО «Руссвет», в котором он работал, существенно повысил объем продаж.

В течение беседы Никита просто засыпал Вас вопросами о вакансии! В какой-то момент Вы подумали, что если он будет вести себя так и на рабочем месте, то Вам придётся тратить всё своё рабочее время только для того, чтобы на них отвечать!

Отчёт HR-менеджера:**Сильные стороны:**

- Никита редко болеет (всего один больничный за всё время работы). У него нет хронических заболеваний.
- Готов работать в выходные и сверхурочно. Не боится сложностей.
- Судя по поведению, Никита не стесняется своего заикания и открыто говорит о нём.

Ограничения:

- Руководитель Никиты из ООО «Руссвет» говорит, что на предыдущем месте работы у него не редко случались конфликты с подчинёнными. Причиной тому он указал излишнюю жесткость Никиты как руководителя: «Он может чересчур давить на подчинённых».
- Никита довольно много курит.
- Руководитель Никиты из ООО «Электрика+» рассказал о случае, когда в начале своей работы в организации Никита провалил серьёзные переговоры с крупным клиентом. Клиента потом удалось вернуть, но для этого потребовались длительные переговоры.
- Сотрудники с предыдущих мест работы характеризуют Никиту как «не слишком открытого» человека. Он редко посещает корпоративные мероприятия, предпочитает отдыхать в одиночестве.

Кандидат №2 - **Баев Иван Игоревич**

Резюме



1981 г.р.

Образование:

1998 - 2002: Сибирский федеральный университет. Специальность: Инженер-механик.
2007: «Куб», г. Красноярск - Навыки продаж (сертификат).

Опыт работы:

2011 - по настоящее время: «ЭлектроТовары» (Красноярский, Новосибирский филиал)

Должность: заместитель начальника отдела расчетов

Должностные обязанности: Подготовка и проведение расчетов, контроль расчетов юридических лиц, в том дебиторской задолженности. Отражение операций в бухгалтерском учете. Участие во внутренних проверках и ревизиях.

2011 - 2006 ООО «ЭлТехКом»

Должность: менеджер отдела организации обслуживания корпоративных клиентов

Должностные обязанности: Работа с потенциальными клиентами: выяснение лица принимающего решение по выбору обслуживающей компании, аргументация перехода на обслуживание в «ЭлТехКом». Активная работа по привлечению клиентов на электротехническое обслуживание, приобретение электротехнической продукции, переход на энергосберегающие системы. Курирование работы подразделений организации для обеспечения наилучшего взаимодействия при работе с клиентом (контроль за качеством и проведение мероприятий по улучшению обслуживания клиентов). Обучение новых сотрудников. Разработка и продвижение проекта «Онлайн-заявка ЭлТехКом».

2006 -2004 ООО «Энерго Источник»

Должность: специалист отдела экономической безопасности и обеспечения развития бизнеса

Должностные обязанности: развитие филиала в г. Красноярск, выполнение мероприятий по обеспечению сделок купли-продажи и налаживанию в рамках этих сделок хозяйственных связей в регионах. Поддержка электронных баз данных в актуальном состоянии и осуществление их периодического обновления согласно договорных обязательств с соответствующими фирмами. Добывание информации, необходимой для выполнения задач обеспечения экономической безопасности. Участие в мероприятиях по проверке партнеров по бизнесу, интересующих фирм и конкретных лиц. Осуществление сигнального информирования о негативных тенденциях, выявленных по совокупной информации, поступающей из разных источников. Отслеживание в динамике развития ситуации по проблемам, поставленным на контроль, с целью своевременного предупреждения нежелательного развития событий. Оперативное выполнение заявок руководства по поиску и предоставлению необходимых информационных документов.

2002 – 2004 Служба в армии Российской Федерации

Ключевые навыки и умения:

Готовность к выполнению любых задач, ответственность, целеустремленность, умение работать в команде, лидерские качества, стрессоустойчивость, мобильность, высокая работоспособность, коммуникабельность, наличие амбиций. Windows, MS Office, Internet, Гарант,



Консультант, 1С - опытный пользователь. Английский со словарём, китайский свободно. Мастер спорта по горным лыжам.

Наблюдения в процессе собеседования:

Иван с порога поразил вас своей военной выправкой. Он был очень опрятно одет и чисто выбрит.

О себе рассказал очень подробно. Чётко ответил на все вопросы (Вы отметили, что он отлично умеет себя презентовать!). На вопрос - почему после университета пошел в армию ответил, что считал своим долгом служить Родине. Видно было, что этот человек решительный, на все вопросы имеющий своё чёткое мнение.

Иван - семьянин, у него есть дочка и сын. Дочь посещает детский сад, сын учится в первом классе. Кроме того, Иван поделился с Вами, что они с женой хотели бы взять в семью приёмного ребёнка (вот это поступок!).

Иван увлекается восточными единоборствами, ведёт здоровый образ жизни. Ещё одно его хобби - зимние виды спорта. Пообещал научить Вас кататься на горных лыжах (Вы давно ищите хорошего инструктора).

Отчёт HR-менеджера:

Сильные стороны:

- За принципиальность, проявленную во внутренних ревизиях, в коллективе получил прозвище «Неподкупный».
- Иван имеет медаль «За храбрость». На вопрос «За что получил?» скромно ответил: «За красивые глаза». Между прочим, его награждал сам министр обороны РФ Сергей Иванов.
- Руководитель отдела организации обслуживания корпоративных клиентов ООО «ЭлТехКом» говорит об Иване как об исполнительном и ответственном сотруднике. Иван привлёк довольно много клиентов.
- Иван вежлив с коллегами и никогда не теряет самообладания.

Ограничения:

- Иван может тратить излишне много времени, копаясь в деталях.
- Иван имеет опасное увлечение - горные лыжи. Был случай, что он сломал ногу и довольно длительное время был «на больничном». Правда, этот случай был всего один раз.
- Иван может выбирать неверные критерии при принятии решений по персоналу. Может ориентироваться не на интересы бизнеса, а на иные соображения (социальные, личностные и т.п.).

Кандидат №3 - Горский Михаил Геннадьевич

Резюме
1982 г.р.

**Образование:**

1999 – 2003 Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет.

Специальность: Дизайнер.

2007 Международная школа управления «БизнесКонсалтинг» - Психология управления.

2004 Школа дайвинга «Дельфин». Сертификат инструктора по дайвингу.

2003-2004 Английский язык «Интеллект». Сертификат.

Опыт работы:

2013 – 2014 ООО «Монтаж»

Должность: Начальник строительно-монтажного отдела

Должностные обязанности: Работа с заказчиками, переговоры на уровне первых лиц, поиск и привлечение заказчиков, сопровождение сделок, ведение документации, отчетность. Руководство бригадой строителей и отделочников.

2012 - 2013 ООО «Телефон»

Должность: Начальник отдела оптовых продаж (телефоны)

Должностные обязанности: Контроль движения товара. Планирование склада, осуществление поставок. Работа с поставщиками. Финансовое планирование, взаиморасчеты.

2011 - 2012 ООО «Компьютере»

Должность: Менеджер по продажам компьютерной техники

Должностные обязанности: Создание клиентской базы. Проведение переговоров, заключение договоров, отслеживание платежей. Планирование и выполнение плана продаж.

2009 - 2010 ООО «Апельсин»

Должность: Менеджер отдела продаж

Должностные обязанности: работа с клиентами, активные продажи, выписка бухгалтерской документации, формирование ассортиментной группы, подбор персонала в отдел.

2008 - 2009 ООО «СибПром»

Должность: Менеджер по продажам бытовой техники

Должностные обязанности: Работа с клиентами, активные продажи, ведение документации, ежедневная отчетность, обучение.

2007 - 2007 ООО «Ваша мебель»

Должность: Менеджер по продажам корпусной мебели

Должностные обязанности: Работа с клиентами, активные продажи, ведение документации, ежедневная отчетность, обучение.

Ключевые навыки и умения:

Активная жизненная позиция, коммуникабельность, целеустремленность, результативность, любознательность, готовность обучаться, мобильность, высокая работоспособность. Знание документооборота компании. Работа с компьютером на уровне продвинутого пользователя: 1С, Microsoft Word, Microsoft Excel, Photoshop. Английский язык - свободно.

**Наблюдения в процессе собеседования:**

Михаил поразил своей активностью и «горящими глазами». У него довольно громкий командный голос (вот кто будет хорошо раздавать указания и торопить нерадивых сотрудников!).

В процессе вашего рассказа о вакансии он буквально «впитывал» каждое слово. Уверил Вас, что готов немедленно взяться за работу и что в кратчайшие сроки достигнет намеченных показателей.

Михаил сказал, что уже занимался строительно-монтажными работами и в совершенстве знает всю подноготную рынка. Кроме того, за время работы у него сформирована большая клиентская база (!).

Кроме того, как Вы выяснили, Михаил - дальний родственник Владислава Перьева - одного из учредителей ООО «ЭлектроТовары». Возможно, если взять Михаила на работу, можно было бы более эффективно решать собственные задачи. Знакомство с руководством всегда полезно!

Отчёт HR-менеджера:**Сильные стороны:**

- «Пробивной человек». Михаил действует всегда в одном ключе, невзирая на чины и авторитеты.
- Активная жизненная позиция.
- Энергичность. Сотрудники заражаются его энергией и работают более интенсивно.
- Стремление решить проблему «здесь и сейчас». Михаил никогда не откладывает дела «на потом».
- Михаил отличается уверенным поведением в любой, даже самой сложной ситуации.

Ограничения:

- Суетливость. Михаил со своей энергичностью может создавать очень много «побочной» активности.
- Не проявляет выраженного стремления к изменениям. Не стремится предлагать инновации.
- Бывает недостаточно внимательным (рассеянность).



2. Задача «На завод пришел новичок»

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» - спросил тот. «Через 10 минут планерка - подходи к этому времени», — и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) - новый.

- Что, приходилось работать на таком?

- Нет...

- Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал.

Позавчера пошел на обед, а оттуда - в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется - посмотрим. Ты приberi пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегаю, после потолкуем, что к чему.

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

- Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» - и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще хлопнул новичка по плечу: «Ну, вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего "старшины"». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены - задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело.

Оторвался от станка неожиданно - заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал - смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли.

После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя



смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный. У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой - до утра. А что будет завтра?

Задание:

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

3.4 Практическая задача

Перед Вами части образца должностной инструкции менеджера по персоналу одной из компаний.

Задание:

1. Соберите должностную инструкцию, расставив ее элементы в правильном порядке.
2. Дайте оценку этой должностной инструкции. Какие у нее недостатки? Что необходимо изменить?

1. На должность менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование в области менеджмента или направления персоналом либо высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области управления персоналом, а также стаж работы по специальности не менее двух лет.

2. Менеджер по персоналу должен знать:

- трудовое законодательство Российской Федерации, иные нормативные правовые акты применительно к специализации должности;
- современные концепции управления персоналом, передовой отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом;
- миссию и стратегию развития компании, ее кадровую политику, цели и задачи;
- структуру компании, ее профиль, специализацию и перспективы развития;
- прогрессивные формы, методы и средства отбора, оценки, мотивации, обучения и развития персонала;

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

6. Представлять интересы организации по вопросам работы с персоналом во взаимоотношениях с физическими и юридическими лицами.

7. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки эффективности его деятельности



и качества исполнения должностных обязанностей.

8. Требовать от руководства организации обеспечения организационно-технических, содействия в реализации прав, предусмотренных настоящей инструкцией.

4. Организация процессов подбора, адаптации, мотивации, оценки, обучения и развития персонала.

5. Анализ состояния работы по управлению персоналом компании, внесение предложений руководству компании по ее совершенствованию.

6. Координация деятельности руководителей подразделений по управлению персоналом.

Менеджер по персоналу несет ответственность в пределах, установленных действующим законодательством:

1. За некачественное и несвоевременное выполнение обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией.

2. За неиспользование и неправомерное использование прав, предоставленных настоящей инструкцией.

3. За несоблюдение нормативных документов, регулирующих работу менеджера по персоналу.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

6. Организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников и развитие их деловой карьеры.

7. Развитие внутрикорпоративных коммуникаций.

8. Участие в разработке ключевых компетенций персонала компании.

9. Разработка системы оценки деловых и личностных качеств работников, организация проведения оценочных процедур, конкурсов на замещение вакантных должностей.

10. Совместно с руководителями подразделений компании участие в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, применения поощрений и мер дисциплинарного воздействия, увольнения работников.

11. Разработка системы мотивации сотрудников компании.

12. Участие в организации и проведении совещаний, консультирование руководителей разных уровней по вопросам организации персоналом.

13. Развитие и поддержание корпоративной культуры компании, разработка программ развития персонала.

14. Оперативный контроль реализации программ развития персонала, оценка их эффективности.



- технологии поиска персонала с использованием информационных систем;
- конъюктуру рынка труда, рабочей силы и образовательных услуг;
- организацию кадрового делопроизводства;
- основы общей и социальной психологии, производственной педагогики и социологии труда;
- методы обработки информации с использованием информационных технологий;
- порядок формирования и ведения банка данных о персонале компании, резервного банка данных, базы вакансий;

4. За причинение компании материального ущерба.
5. За невежливое, нетактичное обращение с соискателями, персоналом компании.
6. За разглашение информации, составляющей коммерческую тайну, конфиденциальной информации, ставшей ему известной в связи с исполнением должностных обязанностей.
7. За представление руководству компании искаженной информации, касающейся выполнения должностных обязанностей.

Общество с ограниченной ответственностью «НеоКонсалт»
ООО «НеоКонсалт»

**ДОЛЖНОСТНАЯ
ИНСТРУКЦИЯ**

УТВЕРЖДАЮ

30.07.2007 № 2

Генеральный директор

(должность
руководителя)

(дата)

(номер)

Шевчук

(подпись)

В.Я. Шевчук

(расшифровка

подписи)

Москва

30.07.2007

(дата)

менеджера по персоналу

2. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

1. Менеджер по персоналу относится к категории руководителей.
2. Менеджер по персоналу принимается на должность и освобождается от должности приказом генерального директора.
3. Менеджер по персоналу подчиняется непосредственно генеральному директору.



4. Определение потребности в персонале, обеспечение укомплектованности организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации:

- анализ потребности в персонале с учетом развития организации;
- изучение состояния рынка труда, уровня заработной платы, социальных программ в организациях-конкурентах для выработки концепции подбора персонала;
- просмотр поступивших резюме, поведение встреч с соискателями, изучение их деловых и профессиональных качеств, изучение и проверка рекомендаций, анализ результатов оценочных процедур, определение соискателей, соответствующих требованиям компании.

5. Проведение адаптации вновь поступивших сотрудников.

Менеджер по персоналу имеет право:

1. Получать информацию, необходимую для исполнения должностных обязанностей, принимать участие в обсуждении проектов компании, имеющих отношение к его непосредственной деятельности.

2. Предоставлять руководству компании предложения по совершенствованию работы с персоналом.

3. Подписывать и согласовывать документы в пределах своей компетенции.

4. Принимать решения по перераспределению финансовых ресурсов в пределах утвержденного бюджета затрат на персонал.

5. Проходить переподготовку и повышение квалификации в порядке, установленном трудовым законодательством и локальными нормативными актами организации.

Должностная инструкция разработана в соответствии с приказом генерального директора от 21 ноября 2006 г. №3.

Начальник отдела
кадров

(руководитель структурного
подразделения)

Грибкова

(подпись)

О.Ю.

Грибкова

(расшифровка
подписи)

30.07.2007

С настоящей должностной инструкцией ознакомлена. Один экземпляр получила на руки и обязуюсь хранить на рабочем месте

Овчинникова

(подпись)

Е.И.

Овчинникова

(расшифровка подписи)

30.07.2007



1. ФУНКЦИИ

- методы поддержания корпоративной культуры компании;
- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- основы менеджмента и маркетинга, этику делового общения;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности, производственной гигиены и санитарии.

1. Создание целостной системы управления персоналом, разработка принципов управления персоналом, участие в формировании кадровой политики организации.

2. Планирование и организация работы с персоналом, разработка соответствующих локальных нормативных актов.

3. Планирование расходов на персонал, контроль расходов в рамках бюджета.

4. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

4. Во время отсутствия менеджера по персоналу его должностные обязанности выполняет лицо, назначаемое в установленном порядке.

5. В своей деятельности менеджер по персоналу руководствуется положениями ТК РФ и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами организации, методическими материалами по вопросам труда и социального развития, правилами и нормами охраны труда, уставом организации, приказами генерального директора, настоящей должностной инструкцией.

5. ПРАВА

Должностными обязанностями менеджера по персоналу являются:

1. Организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики.

2. изучение рынка труда с целью определения возможных источников обеспечения компании необходимыми кадрами.

3. Участие в осуществлении анализа деятельности персонала компании, конструировании (рационализации) рабочих мест.

15. Организация ведения кадрового делопроизводства, разработки локальных нормативных актов, регулирующих вопросы управления персоналом компании.

16. Участие в разрешении трудовых споров, конфликтных ситуаций.



17. Поддержание в актуальном состоянии базы данных по сотрудникам компании, резервного банка данных, базы вакансий.
18. Руководство подчиненными сотрудниками.
19. Составление установленной отчетности по управлению персоналом.
20. Поддержание уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей.
21. Соблюдение конфиденциальности при работе с персональными данными сотрудников.

3.5 Письменная работа

1. *Тема:* Разработка кадровой политики на примере организации с учетом стратегического управления организации.

Письменная работа студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель письменной работы состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Письменная работа должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура письменной работы:

1. Титульный лист;
2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу, свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

2. *Тема:* Разработка плана обучения персонала на примере организации

Письменная работа студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель письменной работы состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Письменная работа должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура письменной работы:

1. Титульный лист;



2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу, свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

3.6. Деловая игра

1. «Организация обучения персонала»

Описание деловой игры

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

Стратегия холдинга – дифференциация:

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

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на



развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

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

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

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

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

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

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



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

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

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

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

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

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

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

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели,



преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

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

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

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

2. Задание. Сформулируйте текст анкеты оценки торгового персонала компании (менеджеров отдела продаж). Учитывая, что оценка будет проводиться методом «360», разработайте анкеты для следующих групп оценщиков:

- руководители (линейные и функциональные);
- коллеги (сами менеджеры отдела продаж);
- подчиненные (ассистенты менеджеров по продажам);
- клиенты.

Хотя все группы должны оценивать менеджеров отдела продаж, используя одни и те же критерии, определите, чем будут различаться тексты анкет для разных групп оценщиков? Продумайте, как анализировать заполненные анкеты.

3. «Система оценки персонала в компании «Экотехнологии»



Менеджер любой компании знает, что основным капиталом компании - ее сотрудники. В сфере же высоких технологий персонал играет определяющую роль. Создать эффективную систему работы с персоналом достаточно сложно. Это не компьютерная программа, которую можно купить и установить. Ее нужно создавать самим компаниям. Причем для каждой фирмы она будет уникальна. Рассмотрим опыт ведущей российской IT компании «Экотехнологии» в данной области. Компания уже пять лет осуществляет свою деятельность на российском рынке. В ней работают 650 человек.

Каждый сотрудник должен максимально соответствовать занимаемой должности. Но должностные обязанности у каждого сотрудника разные, и на каждой позиции требуются различные качества. Так, маркетологу совсем не обязательно быть лидером, в то время как руководитель проекта должен обладать хорошо выраженными лидерскими качествами. Итак, чтобы понять, какие качества сотрудников для компании являются наиболее важными, необходимо начать с анализа ее миссии, из которой вытекают цели и задачи сотрудников.

Компания «Экотехнологии» определила для себя следующие основные факторы:

- Знания;
- Опыт;
- Личные характеристики (творчество, лидерство, умение работать в команде, организованность);
- Выполнение поставленных задач (степень и качество).

На основании этих параметров проводится аттестация сотрудников, и на ее основе каждому присваивается квалификация. Или так называемый грейд, определяющий ценность его для компании. Чем выше оценка, тем выше грейд. Уровень заработной платы и размер социальных льгот зависят от уровня квалификации работника.

Аттестация проходит по принципу «сверху вниз», и сотрудник оценивается не специальной комиссией, а линейным руководителем. Сначала директор оценивает своих заместителей, затем заместители – своих подчиненных и т.д. каждый начальник заполняет на сотрудника аттестационный лист и оценивает его профессиональные и личные качества по 10-бальной шкале. В компании разработано специальное методическое пособие, в котором подробно для каждого вида деятельности приводятся критерии оценки.

Всего в компании было разработано 10 грейдов. На первом уровне находятся стажеры, на втором и третьем – молодые специалисты, четвертый и пятый занимают более опытные специалисты. На шестом, седьмом и восьмом – квалифицированные специалисты. Девятый уровень относится к



руководителям высшего уровня управления. А последний десятый, - для генерального директора. Должность президента компании не включается в систему градации.

Однако внедрить данную систему оказалось достаточно сложно как с организационной, так и с финансовой точки зрения. На практике временные и денежные затраты внедрения системы оказались намного выше, чем предполагалось.

Аттестация в компании «Экотехнологии» проводится два раза в год, и на ее проведение уходит более месяца.

Первые две аттестации оказались недостаточно эффективны. Начальники не понимали, как проводить процедуру оценки. Они ставили в основном семерки и восьмерки, другие двойки и тройки. Сотрудники в свою очередь восприняли нововведение как повод для увольнений. После каждой аттестации методика оценки дорабатывалась и зарплата не привязывалась к грейду. Однако когда аттестация была проведена в третий раз, то зарплату у сотрудников одного грейда стала практически одинаковой. После последней аттестации компанию покинули шесть человек.

Такая система оценки позволяет регулировать интересы сотрудника и компании. По мнению руководителей данной компании, основным ее преимуществом является то, что она позволяет рационально управлять политикой карьерного роста. Ведь не всегда хороший программист может быть талантливым руководителем, и наоборот. Новая система позволяет специалистам повышать квалификацию именно в своей области. Она также дает возможность эффективно решать вопросы формирования кадрового резерва. Если сотруднику не хватает каких-то навыков и знаний, то руководству ясно, какие качества ему необходимо развивать. Если сотрудник улучшает свои показатели, то у него повышается грейд и соответственно размер материального вознаграждения.

Вопросы:

1. Выделите преимущества и недостатки данной системы оценки по принципу грейдов.
2. В каких компаниях и в каких случаях имеет смысл вводить систему оценки по принципу грейдов?
3. Как вы считаете, насколько объективна данная система оценки? Можно ли преодолеть субъективизм в данном случае? Каким образом?
4. Какими методами мотивации, на ваш взгляд, может быть дополнена данная система оценки? В каких случаях она будет эффективно работать?

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРУ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ



4.1 Методические указания по проведению текущего контроля

4.1.1. Тестирование

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	тест на бумажном носителе
6.	Время для выполнения заданий	25 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся
11.	Апелляция результатов	в порядке, установленном нормативными документами, регулируемыми образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.1.2. Устный опрос

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения каждой темы раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Вопросы устного опроса
6.	Время проведения опроса	25 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	



9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.1.3. Решение практической задачи

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения каждой темы раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Практическая задача
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.1.4. Деловая игра



1.	Сроки проведения текущего контроля	После прохождения основного материала
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Деловая игра
6.	Время проведения деловой игры	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса

4.1.6. Решение ситуационных задач

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения соответствующих тем дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Ситуационная задача
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса



11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ
-----	-----------------------	---

4.1.7 Письменная работа

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения соответствующих тем дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Письменная работа
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.



К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, тестирования, круглый стол, решение задач, творческие задания, деловая игра);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий ;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самоподготовки, по имеющимся задолженностям.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО в форме предусмотренной учебным планом.

Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей учебной программы. Форма определяется кафедрой (устный – по билетам, либо путем собеседования по вопросам; письменная работа, тестирование и др.). Оценка по результатам экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (оценка по результатам зачета – «зачтено» или «не зачтено»).

Каждая компетенция (или ее часть) проверяется теоретическими вопросами, позволяющими оценить уровень освоения обучающимися знаний и практическими заданиями, выявляющими степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.



ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами в туризме»