

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС**

**Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента**

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 21.09.2023 г.

**АДАПТИРОВАННАЯ ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Финансовый менеджмент**

---

*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса  
для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся  
инвалидов**

**Б1.В.ДВ.02.02 Управление человеческими ресурсами**

---

*(код и наименование дисциплины)*

38.04.08 "Финансы и кредит" (уровень магистратуры)

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная**

---

*(форма (формы) обучения)*

**Год набора – 2024 г.**

**Волгоград, 2023 г.**

**Автор(ы)-составитель(и):**

канд. социол. наук, доцент,  
доцент кафедры государственного управления и менеджмента Дроздова Ю. А.

к.э.н., доцент кафедры государственного управления и менеджмента Сырбу А.Н.

**Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры государственного управления и менеджмента Сырбу А.Н.

Утверждена на заседании кафедры **государственного управления и менеджмента**: протокол № 1 от 30 августа 2023 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	<b>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотносенных с планируемыми результатами освоения образовательной программ</b>	4
	1.1. Осваиваемые компетенции	4
	1.2. Результаты обучения	4
2.	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3.	Содержание и структура дисциплины	5
	3.1. Структура дисциплины	
	3.2. Содержание дисциплины	
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине	9
	4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации	
	4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	
	<b>5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине</b>	
	5.1. Методы проведения экзамена	
	5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	
6.	Методические материалы по освоению дисциплины	20
7.	<b>Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет</b>	25
	7.1. Основная литература	25
	7.2. Дополнительная литература	25
	7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	25
	7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.	25
	7.5. Иные источники	26
8.	<b>Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы</b>	26
	приложение	

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.02.02 Управление человеческими ресурсами** обеспечивает овладение следующими компетенциями: УК-3; ОПК ОС-4

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование компонента
УК-3	способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК 3.2.	Способность использовать властные полномочия для организации работы команды по достижению поставленной цели
ОПК ОС-4	способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК ОС 4.1	Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Документационное обеспечение работы с персоналом. Деятельность по обеспечению персоналом. Деятельность по оценке и аттестации персонала. Деятельность по развитию персонала. Деятельность по организации труда и оплаты персонала.	УК 3.2. Способность использовать властные полномочия для организации работы команды по достижению поставленной цели	Знать: теорию стратегического и операционного управления Уметь: применять теорию на практике операционного и стратегического управления персоналом. Навыки: систематизирует практику систем стратегического и операционного управления персоналом
	ОПК ОС 4.1. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Знать: мероприятия по реализации разработанных инвестиционных проектов и программ Уметь: реализовать мероприятия по реализации разработанных инвестиционных проектов и программ Навыки: владеть инструментами реализации инвестиционных проектов и программ

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.2.2 «Управление человеческими ресурсами» принадлежит к блоку вариативная часть, дисциплины по выбору. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 1 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 2 ЗЕ (72 часа).

Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для формирования у студентов целостного представления о системе работы с человеческими ресурсами в государственных органах и на предприятиях, о методах и технологиях кадрового менеджмента.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 24 часа, из них 4 часа – лекции, 20 часов – практические занятия, и на самостоятельную работу обучающихся – 44 часа, на контроль – 4 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	СР	
<b>Очная форма обучения</b>						
Тема 1	Менеджмент организации: его понятие и структура	11	1	2	6	О
Тема 2	Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в.	9	1	4	6	О, СЗ
Тема 3	Система управления человеческими ресурсами организации	9	1	2	6	О, СЗ
Тема 4	Руководитель в системе управления человеческими ресурсами	10	1	2	6	О, СЗ
Тема 5	Набор, отбор и наем работников	8	-	4	6	О, СЗ
Тема 6	Управление служебной карьерой	8	-	2	6	О, СЗ
Тема 7	Мотивация и стимулирование	8	-	2	6	О, СЗ, Т
Тема 8	Высвобождение персонала	11	-	2	2	О
Промежуточная аттестация		4				Зачет
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>2 ЗЕ</b>

Самостоятельная работа (СР) по изучению дисциплины осуществляется с применением ДОТ. Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ganepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю/учетной записи предоставляется обучающемуся деканатом.

*Примечание:* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), ситуационная задача (СЗ)

#### Содержание дисциплины

##### Тема 1. Менеджмент организации: его понятие и структура

Менеджмент персонала и его место в общем менеджменте организации. Содержание понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «кадровая политика» и «управление человеческими ресурсами», их соотношение в кадровом менеджменте. Основные функции управления человеческими ресурсами. Современные принципы работы с человеческими ресурсами и специфика их реализации в государственных органах. Нравственно-

психологические аспекты управления человеческими ресурсами. Антикризисное управление персонала.

## **Тема 2. Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в.**

Социокультурная характеристика трудовых ресурсов в начале века. Основные положения теории Х Д.МакГрегора. Основоположники научного менеджмента Ф. Тейлор, Г. Форд и Г. Эмерсон, А.Файоль о принципах и методах кадровой работы. Административная школа об управлении человеческими ресурсами. Теория рациональной бюрократии М.Вебера. Советский опыт научной организации труда (НОТ) и кадровой работы в 20-е годы (А.К.Гастев, П.М.Керженцев, В.М.Бехтерев, Н.А.Витке).

Хоторнские эксперименты Э. Мэйо и их значение для разработки теории и практики «человеческих отношений». Основные положения теории Y Д.МакГрегора. Кадровая работа в условиях командно-административной системы в СССР.

Социокультурные и экономические предпосылки социотехнического подхода к управлению человеческими ресурсами во второй половине XX века. Производственная демократия и система участия работников в управлении. Товистокская школа о методах управления человеческими ресурсами. Основные положения теории Z У.Оучи. Советский опыт производственного самоуправления и бригадных форм организации труда.

Традиционные и инновационные модели управления человеческими ресурсами: сравнительный анализ. Характеристика американской, японской и западно-европейской моделей управления человеческими ресурсами. Оценка возможностей их применения в современной России. Основные условия и факторы перехода к инновационному управлению человеческими ресурсами. Основные принципы и структура управления человеческими ресурсами. Перспективы разработки инновационной концепции управления человеческими ресурсами в современной России.

## **Тема 3. Система управления человеческими ресурсами организации**

Стратегия функционирования и развития организации: цели, ценности, ресурсы. Стратегия и миссия организации. Корпоративные акты, регламентирующие деятельность персонала. Кадровая политика в системе менеджмента организации. Понятие, уровни разработки и реализации кадровой политики. Управление человеческими ресурсами как реализация кадровой политики в конкретных условиях в соответствии с целями организации. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами. Основные элементы системы управления человеческими ресурсами: руководитель организации, линейные и функциональные руководители, кадровая служба, формальные и неформальные объединения трудового коллектива. Процедуры управления человеческими ресурсами: кадровая политика и планирование персонала, рекрутинг, адаптация, мотивация и стимулирование, развитие персонала; регулирование трудовых отношений, высвобождение персонала.

## **Тема 4. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами**

Основные роли руководителя организацией в системе управления человеческими ресурсами: лидер, администратор, плановик, предприниматель, кадровик. Специфика ролевого поведения руководителя в государственных и муниципальных органах, финансово-кредитных учреждениях и предприятиях. Классификация функций руководителя. Профессионально важные качества успешного менеджера в государственных и муниципальных органах, кредитно-финансовых учреждениях и предприятиях. Влияние академической успеваемости,

образования и личностных свойств на эффективность руководства. Оценка результативности руководства человеческими ресурсами. Нравственно-психологические аспекты руководства.

### **Тема 5. Набор, отбор и найм работников.**

Набор персонала, его внутренние и внешние источники, анализ их достоинств и недостатков. Методы набора персонала, оценка их эффективности. Правила успешного поиска работы и составления резюме. Отбор персонала: понятие и процедура. Основные этапы отбора: анализ документов, медицинский осмотр, тестирование, отборочное собеседование. Виды и условия проведения отборочных собеседований. Правила поведения претендентов на рабочие места на этапе отбора. Процедура найма персонала. Трудовой кодекс РФ о понятии, структуре и процедуре заключения трудового договора (контракта). Срочный и бессрочный трудовой договор. Условия заключения выгодного трудового договора.

### **Тема 6. Управление служебной карьерой.**

Служебная карьера как форма реализации способностей персонала и удовлетворения потребностей организации в человеческих ресурсах. Субъекты управления карьерой. Должностная (вертикальная), квалификационная (горизонтальная) и центристремительная виды карьеры. Проблема выбора вида карьеры. Основные этапы служебной карьеры: предварительный этап; этап становления; этап продвижения; этап сохранения; этап завершения, пенсионный этап. Управление карьерой персонала как система. Технология планирования карьеры: оценка потребности организации в карьерном росте персонала; аудит карьерного потенциала персонала; составление плана карьеры, включение в кадровый резерв; реализация плана в разных формах обучения, корректировка карьерного движения, назначение на должность. Организационно-правовые, социально-экономические и нравственно-психологические аспекты карьерного продвижения персонала.

### **Тема 7. Мотивация и стимулирование**

Понятия мотивации трудовой деятельности и стимулирования. Основные теории мотивации. Экономическое и неэкономическое стимулирование: способы поддержания баланса между ними. Переход от краткосрочных внешних к долгосрочным стимулам. Наказательные и поощрительные виды стимулирования. Основные принципы стимулирования государственных и муниципальных служащих, работников кредитно-финансовых учреждений и предприятий: сочетание поощрительных и наказательных видов стимулирования; оперативность. Сущность и структура неэкономического стимулирования персонала. Морально-психологические аспекты мотивации персонала.

### **Тема 8. Высвобождение персонала**

Понятие, причины и критерии эффективности высвобождения персонала. Основные правила высвобождения персонала: привязка к рабочим местам, осуществимость, минимизация затрат. Методы высвобождения персонала: прекращение найма, перемещение, сокращение рабочего времени, аутплейсмент и др. Нравственно-психологические проблемы высвобождения персонала. Технология высвобождения персонала компании «Хьюлетт-Паккард», «Фольксваген».

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.ДВ.2.2 «Управление человеческими ресурсами» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
1	Менеджмент организации: его понятие и структура	Менеджмент организации и его структурные компоненты. Управление персоналом как составная часть менеджмента. Теория и практика «человеческих отношений». Советский опыт кадровой работы. Инновационные концепции управления человеческими ресурсами.	О
2	Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в.	Советский опыт научной организации труда. Производственная демократия и система участия работников в управлении. Товистокская школа о методах управления человеческими ресурсами.	О
3	Система управления человеческими ресурсами организации	Традиционные и инновационные модели управления человеческими ресурсами: сравнительный анализ. Социотехнический подход к управлению человеческими ресурсами.	О, СЗ
4	Руководитель в системе управления человеческими ресурсами	Руководство и лидерство в современных организациях. Управленческая команда руководителя. Стиль и методы руководства. Оценка результативности труда руководителей.	О, СЗ
5	Набор, отбор и наем работников	Методы набора персонала и оценка их эффективности. Отбор кадров: понятие и процедура. Разработка локальных нормативно-правовых актов для сотрудников	О, СЗ
6	Управление служебной карьерой	План карьеры: технология разработки и реализации. Зарубежный опыт управления карьерой.	О, СЗ
7	Мотивация и стимулирование	Переход от краткосрочных внешних к долгосрочным стимулам. Наказательные и поощрительные виды стимулирования.	О, СЗ
8	Высвобождение персонала	Нравственно-психологические проблемы высвобождения персонала. Технология высвобождения персонала компании «Хьюлетт-Паккард», «Фольксваген».	О, СЗ, Т

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.2.2 «Управление человеческими ресурсами» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Менеджмент организации: его понятие и структура	Устный опрос
Тема 2	Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в.	Устный опрос
Тема 3	Система управления человеческими ресурсами организации	Устный опрос, ситуационные задачи
Тема 4	Руководитель в системе управления человеческими ресурсами	Устный опрос, ситуационные задачи
Тема 5	Набор, отбор и найм работников	Устный опрос, ситуационные задачи
Тема 6	Управление служебной карьерой	Устный опрос, ситуационные задачи
Тема 7	Мотивация и стимулирование	Устный опрос, ситуационные задачи
Тема 8	Высвобождение персонала	Устный опрос, ситуационные задачи, тестирование

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче зачета по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении ситуационных задач в течение семестра.

##### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

###### Тема 1. Менеджмент организации: его понятие и структура

###### Вопросы устного опроса:

1. Менеджмент организации и его структурные компоненты.
2. Каково соотношение между кадровой политикой, управлением персоналом и человеческими ресурсами?
3. Назовите отличия в содержании понятий «кадры», «персонал» и «человеческие ресурсы».
4. Укажите специфические принципы работы с человеческими ресурсами в европейских странах и США.
5. Какие элементы традиционной японской культуры были включены в систему УП?
6. Оцените достоинства и недостатки пожизненного найма работников в условиях Японии и России.
7. Каковы функции организации и состав кружков качества?

## **Тема 2. Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в.**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Донаучный этап кадровой работы.
2. Научные методы управления человеческими ресурсами (У. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон, А. Файоль).
3. Доктрина «человеческих отношений» о методах управления человеческими ресурсами.
4. Советский опыт кадровой работы.

## **Тема 3. Система управления человеческими ресурсами организации**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами.
2. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами.
3. Информационно-техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
4. Модели управления персоналом.

## **Ситуационные задачи**

### **Ситуация «Построение организационной структуры системы управления человеческими ресурсами организации»**

#### **Описание ситуации**

Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления человеческими ресурсами организации.

#### **Постановка задачи**

Постройте схему организационной структуры системы управления человеческими ресурсами организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления человеческими ресурсами. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем могут выполнять несколько функциональных подразделений. Подумайте и том, какие подразделения по управлению человеческими ресурсами могут быть созданы в рамках производственных единиц (специализированных производств, корпусов, цехов).

## **Тема 4. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Роли и функции руководителя в управлении человеческими ресурсами.
2. Профессионально важные качества эффективного руководителя.
3. Стили и методы управления человеческими ресурсами.
4. Функционально-ролевая структура управленческой деятельности.
5. Руководство и лидерство в современных организациях.
6. Управленческая команда руководителя.
7. Стиль и методы руководства.
8. Оценка результативности труда руководителей.

## Ситуационные задачи

### Ролевая игра «Лидерство и руководство».

Цель игры: выработка навыков лидерства и руководства, умения организовывать труд, ставить цели и управлять процессами.

Действующие лица (роли): руководитель (1 чел.), менеджеры среднего звена (2 чел.), исполнители (3 чел.), эксперты (2 чел.), контролеры (2 чел.).

Сценарий игры: руководитель ставит «цель» перед менеджерами среднего звена (составляет фигуру из счетных палочек), менеджеры среднего звена должны таким образом организовать труд исполнителей, чтобы они в точности смогли воспроизвести составленную фигуру (соблюдая конфигурацию и цвет). Эксперты оценивают характер руководства топ-менеджера и менеджеров среднего звена по основным функциям управления и проявлению лидерских качеств и заносят свои наблюдения в специальные бланки. Контролеры следят за соблюдением условий игры и заносят штрафные очки в специальные бланки. По окончании игры происходит групповое обсуждение допущенных ошибок и достигнутых успехов. Затем эксперты рассказывают о своих наблюдениях, контролеры называют число штрафных очков, происходит групповое обсуждение, где в качестве модератора выступает преподаватель. Подводятся итоги.

Условия игры:

- руководитель общается только с менеджерами среднего звена, менеджеры взаимодействуют с руководителем и исполнителями. Исполнители напрямую не могут взаимодействовать с руководителем;
- менеджеры не могут касаться руками исполнителей;
- исполнители выполняют работу с закрытыми глазами и не могут разговаривать с менеджерами;
- менеджеры управляют трудом исполнителей только через постановку целей и контроль их исполнения.

3. Ролевая игра «Постановка целей». Цель игры – выработка навыков эффективной постановки целей. Действующие лица (роли): «руководитель», «исполнитель». «Руководителю» показывается рисунок, состоящий из геометрических фигур, который «исполнитель» не видит. «Руководитель», ставя перед исполнителем цели, должен добиться того, чтобы «исполнитель», не видя рисунка, смог его воспроизвести на доске. По завершении игры проводится групповой анализ слабых и сильных сторон «руководителя», студенты под руководством преподавателя вырабатывают рекомендации по эффективной постановке целей.

### Тема 5. Набор, отбор и наем работников

#### Вопросы для устного опроса:

1. Набор персонала: внутренние и внешние источники.
2. Методы набора персонала и оценка их эффективности.
3. Отбор кадров: понятие и процедура.
4. Конкурсный отбор персонала государственной службы.
5. Правила проведения отборочного собеседования.
6. Наем персонала и заключение трудового контракта.

## Ситуационные задачи

### Многоэтапная деловая игра

В ходе игры студенты должны научиться составлять перечень требований к вакансии, составлять резюме и проводить по нему предварительную оценку персонала, составлять объявление о вакансии, проводить отборочное собеседование.

Этап 1. Студенческая группа разбивается на две части. Каждая подгруппа представляет себя в виде организации и выбирает руководителя. Затем каждая организация заявляет о том,

что в ней появилась вакантная должность. После этого, каждая группа составляет перечень требований к кандидату на данное вакантное место и составляет объявление о вакансии для публикации в СМИ. Преподаватель, совместно с группой обсуждает правильность составления требований к вакансии и объявления. Вырабатываются и записываются рекомендации.

Этап 2. Группы обмениваются объявлениями, и их представители составляют резюме (делает каждый студент) в соответствии с тем объявлением, которое получено от другой группы. Составленные резюме отдаются «работодателям», которые выбирают из них наиболее подходящие и перед группой аргументируют свой выбор. Отобранные претенденты приглашаются на собеседование.

Этап 3. Студентами разыгрываются ситуации проведения собеседований, затем происходит их групповое обсуждение.

## **Тема 6. Управление служебной карьерой**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Служебная карьера как форма реализации способностей персонала и удовлетворения потребностей организации в человеческих ресурсах.

2. Должностная (вертикальная), квалификационная (горизонтальная) и центростремительная виды карьеры. Проблема выбора вида карьеры.

3. Основные этапы служебной карьеры: предварительный этап; этап становления; этап продвижения; этап сохранения; этап завершения, пенсионный этап.

4. Технология планирования карьеры.

### **Ситуационные задачи**

Ознакомьтесь с предложенной кадровой ситуацией, проанализируйте её. Определите вид карьеры, её мотив и этап, на котором находится сотрудник организации.

#### **Ситуация 1**

Главный специалист Воронов С.А. в этом году отмечает 30-летие трудового стажа в фирме ООО «МАРС». За эти годы он завоевал всеобщую любовь и признание коллег и руководства. Он активно помогает «новичкам» влиться в коллектив, передаёт им свои знания и умения.

Будучи высококвалифицированным специалистом, он неоднократно выполнял важные задания руководства и успешно с ними справлялся благодаря богатому накопленному опыту. Руководство высоко ценит Воронова С.А., зная его уникальные способности, активно использует их в управлении организацией.

#### **Ситуация 2**

Рябцева Н.Н. молодой специалист (экономист-бухгалтер), работает в ООО «ФЕНИСТ» с момента окончания ФГОУ ВПО «ВолГУ» по специальности «Экономика предприятия».

За время работы в фирме проявила себя как высококвалифицированный, ответственный работник, обладающий организаторскими способностями. Именно поэтому руководство ООО «ФЕНИСТ» очень довольна её работой, на должности, заведующей сектором по оплате и стимулированию труда и видит её как перспективного менеджера.

Сама же Рябцева не хочет останавливаться на достигнутых результатах, так как полна сил и творческих идей, к тому же она предпочитает быть ведущей, а не ведомой.

#### **Ситуация 3**

Сурикова В.В. многодетная мать. Однако считает, что роль домохозяйки ей не подходит. Поэтому всю свою сознательную жизнь она работала, стремилась стать

высококвалифицированным и высокооплачиваемым специалистом по своей профессии. И это ей удалось.

За последние два года назад её дважды повышали в должности, что существенно повысило уровень её материальной обеспеченности.

#### Ситуация 4

Иванов И.И. работает ведущим специалистом в отделе маркетинга фирмы ООО «Лангуст» уже 17 лет. Неоднократно ему предлагали повышение в должности, так как он является непревзойденным специалистом; пользуется уважением администрации, которая неоднократно обращается к нему за советом, считая его авторитетным сотрудником, имеющим богатый опыт работы.

#### Ситуация 5

Внимательно ознакомьтесь и проанализируйте информацию в предложенной кадровой ситуации. Выявите проблемные моменты в сложившейся кадровой ситуации на предприятии.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Почему Антоной И.И. не удалось реализовать запланированные кадровые мероприятия по планированию и развитию карьеры?
2. Почему руководители ООО «Янтарь» не среагировали должным образом на распоряжение директора предприятия?
3. Кем и какие ошибки были допущены в ходе реализации намеченных кадровых мероприятий по планированию и развитию карьеры?
4. Каким образом можно преодолеть сложившуюся проблемную кадровую ситуацию?

Аргументируйте свои ответы и предложения.

#### Ситуация 6

Предприятие ООО «Янтарь» специализируется на торговле ювелирными изделиями. В составе компании 10 магазинов и 5 торговых точек. Кадровую службу на предприятии возглавляет – молодой и креативный руководитель Антонова Ирина Ивановна.

Не так давно Антонова Ирина Ивановна вернулась с курсов повышения квалификации по современным вопросам управления человеческими ресурсами, которые включали в себя, в том числе и вопросы планирования и развития карьеры персонала. Именно эти вопросы больше всего заинтересовали Антонову И.И., и её был подготовлен план реализации своих идей для руководителя предприятия.

В первый же день после возвращения с курсов повышения квалификации И.И. Антонова направилась к директору компании и рассказала о своих новаторских идеях и задумках. Руководитель компании очень заинтересовался мероприятиями предложенными Ириной Ивановной и попросил её подготовить и провести тренинг в первую очередь с руководителями предприятия, а именно: директором предприятия; заместителями директора; заведующими магазинами; старшими менеджерами торговых точек.

В течение недели Ирина Ивановна подготовила тренинг и провела его с руководителями предприятия. Однако сам руководитель ООО «Янтарь» в последний момент решил отказаться от участия в тренинге, сославшись на свою чрезмерную занятость. Тренинг прошёл успешно и продуктивно. Все участники тренинга были очень активны, задавали много вопросов, проявили особый интерес к методам и способам развития карьеры, которые были представлены в рамках тренинга.

На следующий день после того как директор ООО «Янтарь» ознакомился с результатами проведенного тренинга счел необходимым отдать распоряжение в соответствии с которым всем руководителям необходимо было подготовить свои предложения по планированию и развитию карьеры сотрудников своих структурных подразделений и представить их руководителю кадровой службы.

Однако ситуация сложилась таким образом, что руководители предприятия не торопились с выполнением распоряжения, а те, что всё же подготовили предложения по планированию и развитию карьеры своих подчиненных можно было бы классифицировать как «отписку». Намеченная работа по реализации кадровых мероприятий в направлении управления карьерой зашла «в тупик».

## **Тема 7. Мотивация и стимулирование**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Понятия мотивации трудовой деятельности и стимулирования. Основные теории мотивации.
2. Экономическое и неэкономическое стимулирование: способы поддержания баланса между ними.
3. Основные принципы стимулирования государственных и муниципальных служащих, работников кредитно-финансовых учреждений и предприятий: сочетание поощрительных и наказательных видов стимулирования; оперативность.

### **Ситуационные задачи**

Внимательно изучите комментарий к варианту задания, из возможных вариантов ответов на ситуацию выберите верный, по Вашему мнению, ответ и аргументируйте его.

#### *Вариант 1*

#### **Комментарий:**

Удовлетворенность трудом – это ощущение того, что Вы полностью раскрываете в нем свои силы и способность, и что ваша деятельность должным образом оценивается окружающими. Одна и та же работа может порождать удовлетворенность и разочарование: все зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившееся удовлетворенность на новом месте вряд ли будет долго сохраняться.

Сама по себе перемена работы никогда не пойдет на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникнет вопрос о необходимости перевода на лучшее место и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой.

#### **Ситуация:**

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения трудом от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

#### **Возможные варианты ответов:**

- а) установлю, какая работа дала бы ему удовлетворенность, и если есть возможность, как можно скорее предоставлю такую работу.
- б) думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако, фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

- в) объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относится и как ее выполнять. Надо сказать, что и от выполняемой им работы можно получить большее удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

### **Вариант 2**

#### **Комментарий:**

Занятия о сути работы, а также наличие интересов к ней – решающие факторы успеха. Наряду с этим весьма существенное обстоятельство – собственный взгляд. Очень важным обстоятельством для нас оказывается также предвосхищение положительного результата деятельности.

#### **Ситуация:**

Стимулирование интереса к работе – весьма важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приведенных ниже вариантов три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

#### **Возможные варианты ответов:**

- а) руководство должно подробно информировать коллектив о характере, выполняемой им работы.
- б) время от времени следует менять поручаемую работу, чтобы она не надоела.
- в) если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.
- г) подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.
- д) работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.
- е) точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой работы.

### **Вариант 3**

#### **Комментарий:**

Определение основных направлений деятельности организации, и ее целей – обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы.

В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет всю ответственность за принятые меры на себя.

#### **Ситуация:**

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнения указаний, исходящих от вышестоящих инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные цели.

Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

#### **Возможные варианты ответов:**

- а) запросить необходимые указания у начальства

- б) проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
- в) отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания «сверху».

**Задание 3.** Внимательно ознакомьтесь с заданием своего варианта. Проанализируйте представленный материал. Ответьте на поставленные вопросы и сформулируйте выводы по ситуации, сложившейся в обозначенной организации:

1. Представьте себя на месте сотрудника данной организации и проанализируйте её с помощью нижеприведенной анкетой «Исследование удовлетворенности работников трудом» (заполните её на основе данных ситуации).
2. Оцените степень удовлетворенности трудом работников и предложите мероприятия для повышения удовлетворенности работников трудом.
3. Какие ошибки допущены руководителем?  
Для выполнения задания воспользуйтесь анкетой для исследования удовлетворенности работников трудом.

### **АНКЕТА**

#### **для исследования удовлетворенности работников трудом**

2. **Отметьте, пожалуйста, знаком «+» те аспекты Вашей трудовой жизни в организации, которыми Вы наиболее всего удовлетворены и знаком «-» те аспекты, которыми Вы наиболее всего недовольны:**

- интересная тематика работы;
- соответствие квалификации содержанию работы;
- режим работы;
- степень ответственности и самостоятельности в работе;
- возможность раскрыть все мои способности;
- взаимоотношения с руководством;
- взаимоотношения с коллегами;
- территориальное месторасположение организации;
- заработная плата;
- перспективы должностного роста;
- возможность повышать квалификацию;
- связь между результатами и оплатой труда;
- социальное обеспечение;
- загруженность работой.

3. **Хотелось бы Вам в ближайшее время:**

- сменить участок работы внутри подразделения;
- перейти в другое подразделение;
- вообще уйти из организации.

4. **Если Вы собираетесь уйти из организации, то, что является причиной такого решения:**

- тематика работы;
- характер работы;

- содержание труда;
- режим работы;
- отношения с руководителем;
- отношения с коллективом;
- заработок;
- система оплаты труда;
- возможность должностного роста;
- возможности для профессионального развития;
- социальное обеспечение;
- другие причины (укажите)\_\_\_\_\_

**Задание 4.** Внимательно изучите и проанализируйте информацию, изложенную в представленных ниже кадровых ситуациях. Сформулируйте выводы, ответьте на поставленные вопросы и предложите мероприятия, которые позволят разрешить сложившиеся кадровые ситуации на предприятиях.

#### **Ситуация 1**

Существует такой вид стимулирования как «планы дополнительных выплат», стимулирующий поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. Это могут быть подарки от фирмы, субсидирование служебных расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке).

Для каких, из нижеуказанных предприятий он будет наиболее эффективен? Аргументируйте свой ответ.

- а) торговый дом ОАО «ВЗТДиН» (специализируется на продаже изделий в области тракторостроения)
- б) ООО «Пекарь» (специализируется на выпечке хлебобулочных изделий)
- в) фирма «Издатель» (специализируется на распространении полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т.д.)

#### **Ситуация 2**

- г) В 70-х годах на советских предприятиях активно использовались следующие методы морального стимулирования:
  - д) доска почета,
  - е) поощрительные грамоты и благодарности победителям социалистических соревнований,
  - ж) награждение памятными подарками за хорошую работу и др.
- з) Стоит ли использовать данные методы в современных системах управления человеческими ресурсами? Аргументируйте свой ответ и предложите свои варианты

#### **Ситуация 3**

Предприятие ООО «Заря» использует современные и дорогостоящие методы стимулирования:

- денежное стимулирование (премии, бонусы),
- материальное стимулирование (предоставление жилья, кредиты, бесплатное питание и др.)

Однако в последнее время производительность труда резко снизилась. Руководство предприятия в замешательстве: при высоком уровне заработной платы и регулярном материальном поощрении раскрыть и использовать трудовой потенциал работников в полном объеме не удается.

В чем причина (сделайте предположение)? Какие мероприятия Вы можете посоветовать руководству ООО «Заря» для разрешения сложившейся кадровой ситуации?

## **Тема 8. Высвобождение персонала**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Понятие, причины и критерии эффективности высвобождения персонала.
2. Основные правила высвобождения персонала: привязка к рабочим местам, осуществимость, минимизация затрат.
3. Методы высвобождения персонала: прекращение найма, перемещение, сокращение рабочего времени, аутплейсмент и др.

Ознакомьтесь с предложенной ситуацией, проанализируйте её. Ответьте на поставленные вопросы.

### **Ситуация 1**

На предприятии ОАО «Волга-М» при анализе текучести кадров была выявлена следующая проблемная группа сотрудников:

- молодые специалисты в возрасте от 25 до 30 лет,
- имеющие высокую заработную плату.
- при увольнении жалоб на морально-психологический климат в коллективе не указывали.

Предположите, какие причины могут быть решающими в увольнении молодых специалистов в данной ситуации? Предложите мероприятия, которые позволят обеспечить стабильность персонала и решить сложившуюся негативную кадровую ситуацию.

### **Ситуация 2**

Основания для увольнения: неудовлетворительное выполнение работы, увольнение по собственному желанию, несоблюдение трудового законодательства со стороны организации, преднамеренное нарушение правил, увольнение в случае болезни, неподчинение, ликвидация организации.

Распределите вышеуказанные основания для увольнения в таблице.

<b>Основания для увольнения со стороны работодателя</b>	<b>Основания для увольнения со стороны работника</b>

### **Ситуация 3**

На предприятии ООО «Таймыр» при анализе текучести кадров была выявлена следующая проблемная группа сотрудников:

- опытные специалисты в возрасте от 35 до 45 лет,
- имеющие благоприятные условия труда, высокую заработную плату,
- стаж работы в ООО «Таймыр» – 10-15 года.

Предположите, какие причины могут быть решающими в увольнении молодых специалистов в данной ситуации? Предложите мероприятия, которые позволят обеспечить стабильность персонала и решить сложившуюся негативную кадровую ситуацию.

### **Ситуация 4**

На предприятии ООО «Уральск-17» при анализе текучести кадров была выявлена следующая проблемная группа сотрудников:

- молодые специалисты в возрасте от 20 до 23 лет,
- имеющие стабильную заработную плату.
- стаж работы в ООО «Уральск-17» – 1-2 года.

Предположите, какие причины могут быть решающими в увольнении молодых специалистов в данной ситуации? Предложите мероприятия, которые позволят обеспечить стабильность персонала и решить сложившуюся негативную кадровую ситуацию.

## Вопросы для тестирования<sup>1</sup>:

### 1. Кадровый менеджмент – это:

- а) наука управления;
- б) стратегия и практика управления человеческими ресурсами;
- в) подготовка руководящих кадров;
- г) привлечение нового персонала.

### 2. В целом управление человеческими ресурсами – это:

- а) кадровое обеспечение организации;
- б) реализация кадровой политики;
- в) стратегия работы с человеческими ресурсами;
- г) регулирование трудовых отношений.

### 3. В менеджменте организации между финансовым и кадровым менеджментом должны быть отношения:

- а) подчинения финансового менеджмента кадровому;
- б) подчинения кадрового менеджмента финансовому;
- в) равноправного взаимодействия;
- г) независимого функционирования.

### 4. Высокая производительность труда больше всего зависит от:

- а) технического оснащения;
- б) высокой квалификации персонала;
- в) умелого руководства;
- г) размера заработной платы.

### 5. Внешний источник набора персонала позволяет привлечь на вакантные места людей:

- а) с новыми идеями;
- б) без больших затрат времени и средств;
- в) без большого риска допустить ошибку;
- г) без ущерба для сложившихся взаимоотношений.

### 6. В традиционных моделях управления человеческими ресурсами кадровая служба занимается:

- а) стимулированием труда;
- б) оформлением и учетом кадров;
- в) планированием карьеры;
- г) социолого-психологическими исследованиями.

### 7. Инновационная модель управления человеческими ресурсами - это:

- а) новая модель;
- б) заимствованная за рубежом;
- в) заимствованная у передовых российских предприятий;
- г) разработанная на предприятии с учетом передового опыта.

### 8. Первые специалисты по работе с кадрами появились на предприятиях:

---

<sup>1</sup>при составлении использовались материалы с сайта <http://testua.ru/upravlenie-personalom/629-testy-po-upravlenie-personalom-s-otvetami.html>)

- а) в первой половине XIX века;
- б) во второй половине XIX века;
- в) в первой половине XX века;
- г) во второй половине XX века.

**9. Как придаток машины, исполнитель определенных должностных обязанностей работник рассматривается в теории:**

- а) научного менеджмента У.Тейлора;
- б) человеческих отношений;
- в) гуманизации труда;
- г) человеческих потребностей А.Маслоу.

**10. Теория X характеризует среднего работника как человека, стремящегося удовлетворить потребности:**

- а) в материальном благополучии;
- б) в принадлежности к группе, коллективу;
- в) в самореализации и творчестве;
- г) в познании.

**11. Теория У характеризует среднего работника как человека, стремящегося удовлетворить потребности не только в материальном благополучии, но и:**

- а) в самореализации;
- б) в принадлежности к группе, коллективу;
- в) в творчестве;
- г) в комфорте.

**12. Создатели какой школы менеджмента полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения?**

- а) классическая школа или школа административного управления;
- б) школа человеческих отношений;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа научного управления.

**13. Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?**

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении.

**14. Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?**

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа человеческих отношений.

**15. Исследователи какой школы управления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры,**

**коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни?**

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении.

**16. Ключевой характеристикой какой школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями?**

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки управления или количественных методов.

**17. Какой из 14 принципов управления, выделенных Анри Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий:**

- а) единовластие(единоначалие);
- б) разделение труда(специализация);
- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления.

**18. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?**

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепочка управления;
- в) порядок;
- г) инициатива.

**19. Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления:**

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении.

**20. Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления:**

- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход
- г) исторический подход.

**21. Модель "Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и большинством специалистов расценивается как идеальная. В ней сочетаются система индивидуальных ценностей и групповые формы взаимодействия. Какая из перечисленных идей характерна для американского менеджмента:**

- а) долгосрочная работа на предприятии;
- б) принятие стратегических и управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;
- в) индивидуальная ответственность;

г) медленное должностное продвижение, что позволяет точно оценить способности сотрудников.

**22. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу?**

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепь;
- в) порядок;
- г) вознаграждение персонала.

**23. Какой из представленных стилей руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях:**

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) анархический.

**24. Стилль руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению, — это:**

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) анархический;
- г) кооперативный.

**25. Когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп, то основной причиной конфликта является:**

- а) распределение ресурсов;
- б) неудовлетворенные коммуникации;
- в) различия в целях;
- г) различия в представлениях и ценностях.

**26. Существует четыре основных типа поведения человека, формирование которых происходит на основе отношения людей к нормам поведения и ценностям предприятия. Для какого типа поведения характерна высокая надежность:**

а) преданный и дисциплинированный (полностью принимает ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);

б) "оригинал" (приемлет ценности предприятия, но не приемлет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);

в) "приспособленец" (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым на предприятии);

г) "бунтарь" (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).

**27. Согласно теории "Х", руководитель должен:**

- а) принуждать подчиненных;
- б) угрожать подчиненным;
- в) понять их и стимулировать работу;
- г) уважать подчиненных.

**28. С точки зрения теории "Y" менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. По этой теории:**

- а) работа не противна природе человека;
- б) работа доставляет людям удовлетворение;
- в) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- г) человек не любит работать;

**29. В число основных ролей руководителя организации не входит роль:**

- а) миротворца;
- б) хозяйственника;
- в) кадровика;
- г) исследователя.

**30. Резюме – это:**

- а) заключение кадровой службы о соответствии кандидата вакантному месту.
- б) краткая самореклама.
- в) описание этапов трудового пути.
- г) рекламное объявление о вакансиях.

**31. Самыми важными в анкете для претендентов на работу являются сведения:**

- а) об образовании;
- б) о судимости;
- в) о национальности;
- г) о профессиональном опыте.

**32. Внутренний источник набора персонала позволяет привлечь на вакантные места людей:**

- а) с новыми профессиональным опытом;
- б) без больших затрат времени и средств;
- в) иностранных рабочих;
- д) безработных.

**33. В отборочном собеседовании самое благоприятное впечатление производят:**

- а) опрятный внешний вид кандидата на рабочее место;
- б) наличие водительских прав у кандидата;
- в) размышления кандидата о стиле руководства на прежней работе;
- г) заинтересованность в высоком заработке.

**34. В бланке трудового договора работника с работодателем обязательным является пункт:**

- а) обязанность пожизненного найма;
- б) план карьеры;
- в) дополнительные условия;
- г) размер заработной платы.

**35. Адаптация в организации новых работников с высшим образованием – это процесс:**

- а) приспособления к организационной среде;
- б) преобразования среды;
- в) привыкания к условиям труда;
- г) взаимодействия со средой.

- 36. Принципом стимулирования является:**
- а) сочетание поощрительных и наказательных методов;
  - б) благодарность в приказе;
  - в) выговор с занесением в личное дело;
  - г) премирование персонала.
- 37. Самое важное назначение учебы на рабочем месте – это:**
- а) сохранение квалификации;
  - б) повышение квалификации;
  - в) расширение кругозора;
  - г) овладение новой профессией.
- 38. Справедливая зарплата:**
- а) очень разная в зависимости от должности;
  - б) с премиями за хорошую работу;
  - в) со штрафами;
  - г) сочетающая все пункты.
- 39. Высвобождение персонала – это:**
- а) увольнение излишнего персонала;
  - б) сокращение рабочего дня;
  - в) сокращение рабочей недели;
  - г) процедура, включающая все пункты.
- 40. Аутплейсмент означает:**
- а) оказание помощи в трудоустройстве;
  - б) финансовую поддержку;
  - в) вид спорта;
  - г) отдых в обеденный перерыв.

**Ключи к тестам:** 1б, 2б, 3в, 4б, 5а, 6б, 7б, 8б, 9а, 10а, 11а, 12г, 13в, 14г, 15в, 16г, 17б, 18а, 19а, 20в, 21в, 22г, 23б, 24б, 25в, 26а, 27а, 28б, 29г, 30в, 31г, 32б, 33а, 34г, 35г, 36а, 37б, 38г, 39г, 40а.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

**Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование компонента
УК-3	способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК 3.2.	Способность использовать властные полномочия для организации работы команды по достижению поставленной цели
ОПК ОС-4	способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК ОС 4.1.	Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК 3.2. Способность использовать властные полномочия для организации работы команды по достижению поставленной цели	Знать: теорию стратегического и операционного управления Уметь: применять теорию на практике операционного и стратегического управления персоналом. Навыки: систематизирует практику систем стратегического и операционного управления персоналом	применяет знания в процессе разработки кадровой политики, стратегии управления персоналом определяет алгоритм разработки философии и концепции управления персоналом, кадровой политики и социальной политики на примере конкретной организации.
ОПК ОС 4.1. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Знать: мероприятия по реализации разработанных инвестиционных проектов и программ Уметь: реализовать мероприятия по реализации разработанных инвестиционных проектов и программ Навыки: владеть инструментами реализации инвестиционных проектов и программ	Применять знания в процессе разработки инвестиционных проектов и программ. Выстраивать программу реализации мероприятий в рамках проектов Оценивать результативность используемых инструментов

### Вопросы к зачету

1. Менеджмент организации и его структурные компоненты
2. Управление человеческими ресурсами: понятие и место в менеджменте организации.
3. Основные принципы и функции управления персоналом.
4. Основные принципы и методы управления персоналом в системе Тейлора.
5. Советский опыт развития и применения системы Тейлора.
6. Административная школа о принципах и методах управления человеческими ресурсами.
7. Теория человеческих отношений о методах управления персоналом.
8. Инновационные модели управления персоналом: социальные и теоретические предпосылки, отличие от традиционных.
9. Управление человеческими ресурсами в современной России: анализ современного состояния и перспективы развития.
10. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами.
11. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами.
12. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами и его основные роли.
13. Набор персонала: основные источники и процедуры.
14. Процедура отбора персонала.
15. Конкурсный отбор персонала.
16. Наем персонала. Основные положения трудового договора.
17. Трудовая адаптация работников: понятие и структура.
18. Основные этапы трудовой адаптации и условия их успешного прохождения.
19. Условия оптимизации трудовой адаптации.
20. Мотивация персонала. Типология мотивации персонала российских предприятий.
21. Экономическое стимулирование и его формы.
22. Неэкономическое стимулирование и его формы.
23. Понятие и классификация служебной карьеры (должностная, профессиональная и центростремительная).
24. Система управления служебной карьерой.
25. Понятие и основные правила высвобождения персонала.

26. Методы и технологии высвобождения персонала.
27. Современная практика адаптации персонала. Виды, цели и этапы адаптации персонала
28. Управление процессом адаптации персонала. Процедура и специфика введения в организацию, в должность, в подразделение.
29. Организация профессионального обучения, переобучения и повышения квалификации персонала.
30. Современные методы выявления потребностей в обучении персонала.

### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 Рабочей программы дисциплины.

#### Шкала оценивания

При оценивании результатов обучения используется универсальная шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

### 4.4. Методические материалы

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### 5.1. Методы проведения экзамена

**Зачет проводится с применением следующих методов:** метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к промежуточной аттестации. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

#### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

##### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

#### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач.

На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы

уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отработывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписывать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **7.1 Основная литература.**

1. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535714>
2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 523 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16597-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540540>

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Волкова, А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудяева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15236-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544582>

### **7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие [Электронный ресурс] / М.Ю.Рогожин. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2014. - 309 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253718>.

### **7.4. Нормативно правовые документы.**

1. ТРУДОВОЙ КОДЕКС РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (действующая редакция от 28.06.2014)

### **7.5 Интернет-ресурсы**

1. E-Staff Рекрутер ([www.e-staff.ru](http://www.e-staff.ru)).
2. HR-лаборатория ([www.ht.ru](http://www.ht.ru)).
3. Job & Careers ([www.themoscowtimes.com](http://www.themoscowtimes.com)).
4. Manpower ([www.manpower.ru](http://www.manpower.ru)).
5. The Career Forum ([www.careerforum.ru](http://www.careerforum.ru)).
6. Агентство «Коннект Персонал» ([www.connect-personal.ru](http://www.connect-personal.ru)).
7. Агентство Ancor ([www.ancor.ru](http://www.ancor.ru); [www.ancorenergy.com](http://www.ancorenergy.com)).
8. Агентство Business Connection ([www.buscon.ru](http://www.buscon.ru)).
9. Агентство CBSD ([www.cbsd.ru](http://www.cbsd.ru)).
10. Агентство Coleman Services ([www.coleman.ru](http://www.coleman.ru)).
11. Агентство Cornerstone ([www.cornerstone.ru](http://www.cornerstone.ru)).
12. Агентство Kelly Services CIS ([www.kellyservices.ru](http://www.kellyservices.ru)).
13. Агентство Ventra Employment ([www.Ventra.ru](http://www.Ventra.ru)).
14. Агентство региональных новостей «Регионы.ру» ([www.regions.ru](http://www.regions.ru)).
15. Агентство экономической информации «Прайм-ТАСС» ([www.prime-tass.ru](http://www.prime-tass.ru)).
16. Административно-управленческий портал ([www.aup.ru](http://www.aup.ru)).
17. АКДИ Экономика и жизнь ([www.akdi.ru](http://www.akdi.ru)).
18. Американская ассоциация специалистов по обучению и развитию персонала (ASTD - [www.astd.org](http://www.astd.org); [www.astd-gn.ru](http://www.astd-gn.ru)).
19. Ассоциация менеджеров России (АМР - [www.amr.ru](http://www.amr.ru)).

20. Ассоциация специалистов по персоналу ([www.hrm.ru](http://www.hrm.ru); [www.begin.ru](http://www.begin.ru)).
21. Банк резюме ([www.resume-bank.ru](http://www.resume-bank.ru)).
22. Бизнес-образование ([www.begin.ru](http://www.begin.ru)).
23. Бизнес-образование, тренинги, вакансии (<http://career.vedomosti.ru>).
24. Всемирная федерация ассоциаций по управлению персоналом (WFPMA - [www.wfpma.com](http://www.wfpma.com)).
25. Всероссийский центр уровня жизни ([www.vcug.ru](http://www.vcug.ru)).
26. Газета «Ведомости» ([www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru)).
27. Германское общество по руководству персоналом (DGFP - [www.dgfp.com](http://www.dgfp.com)).
28. Государственные органы власти РФ ([www.rsnnet.ru](http://www.rsnnet.ru)).
29. Деловые тесты ([www.businessstest.ru](http://www.businessstest.ru)).
30. Европейская ассоциация по управлению персоналом (EAPM) ([www.eapm.org](http://www.eapm.org)).
31. Журнал «Эксперт» ([www.expert.ru](http://www.expert.ru)).
32. Законодательная власть (законопроекты и комментарии - [www.legislature.ru](http://www.legislature.ru)).
33. Зарубежные СМИ о мировой экономике ([www.worldeconomy.ru](http://www.worldeconomy.ru)).
34. Информационный сайт ООН: раздел «Население» ([www.un.org/popin](http://www.un.org/popin));
35. Каталог зарубежных HR Интернет-ресурсов ([www.hr-guide.com](http://www.hr-guide.com)).
36. Каталог справочников ([www.spravka.net](http://www.spravka.net)).
37. Лицензированный институт персонала и кадрового развития (CIPD) ([www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)).
38. Международная ассоциация по социальному управлению в области человеческих ресурсов (IPMA - [www.ipma-hr.org](http://www.ipma-hr.org)).
39. Международная организация труда ([www.ilo.ru](http://www.ilo.ru)).
40. Международный портал по управлению персоналом ([www.hrmguide.net](http://www.hrmguide.net)).
41. Московская служба занятости ([www.labor.ru](http://www.labor.ru)).
42. Научные исследования в области управления персоналом ([www.atkinson.yorku.ca](http://www.atkinson.yorku.ca)).
43. Национальная ассамблея специалистов в области труда и социальной политики (НАСТИС - [www.ksocpol.rags.ru](http://www.ksocpol.rags.ru)).
44. Национальный союз кадровиков (НСК - [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)).
45. Нормативно-правовая база данных ([www.kodeks.net](http://www.kodeks.net)).
46. Общество по управлению человеческими ресурсами (SHRM - [www.shrm.org](http://www.shrm.org)).
47. Онлайн-клуб HRM (создан на базе сайта [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)).
48. Онлайн-журнал «Управление персоналом» ([www.hro.ru/hrm](http://www.hro.ru/hrm)).
49. Оплата труда и мотивация персонала ([www.wages.com](http://www.wages.com)).
50. Официальный веб-сайт Президента РФ ([www.president.kremlin.ru](http://www.president.kremlin.ru)).
51. Подбор управленческого персонала ([www.human-capital.ru](http://www.human-capital.ru)).
52. Портал дистанционного консультирования малого бизнеса ([www.dist-cons.ru](http://www.dist-cons.ru)).
53. Портал о карьере и поиске работы ([www.e-graduate.ru](http://www.e-graduate.ru)).
54. Портал об обучении и развитии персонала в России ([www.trainings.ru](http://www.trainings.ru)).
55. Портал по персоналу ([www.hr-zone.net](http://www.hr-zone.net)).
56. Портал по поиску работы в зарубежных фирмах ([www.hh.ru](http://www.hh.ru)).
57. Портал по профориентации с описанием профессий ([www.acareer.ru](http://www.acareer.ru)).
58. Порталы по поиску работы ([www.job.ru](http://www.job.ru); [www.job24.ru](http://www.job24.ru); [www.jobsmarket.ru](http://www.jobsmarket.ru); [www.job-today.ru](http://www.job-today.ru); [www.SuperJob.ru](http://www.SuperJob.ru); [www.rabota.ru](http://www.rabota.ru); [www.rabota.mail.ru](http://www.rabota.mail.ru); [www.aline-p.ru](http://www.aline-p.ru); [www.MonsterRussia.ru](http://www.MonsterRussia.ru); [www.totaljobs.com](http://www.totaljobs.com); [www.monster.com](http://www.monster.com); [www.sap.com](http://www.sap.com)).
59. Профессиональное издательство ([www.profiz.ru](http://www.profiz.ru)).
60. Профессиональный PR-портал «Советник.ру» ([www.sovetnik.ru](http://www.sovetnik.ru)).
61. Психологический тест профориентации ([www.psyonline.ru/tests](http://www.psyonline.ru/tests)).
62. Работа и зарплата ([www.zarplata.ru](http://www.zarplata.ru)).
63. Развитие бизнеса.ru ([www.devbusiness.ru/development/staff.htm](http://www.devbusiness.ru/development/staff.htm)).
64. раздел «Экономика и социальное развитие» ([www.un.org/esa/population/unpop.htm](http://www.un.org/esa/population/unpop.htm)).
65. Рекомендации специалистов по оптимизации кадровой работы ([www.hrnext.com](http://www.hrnext.com)).
66. РИА «Новости» ([www.rian.ru](http://www.rian.ru)).
67. РИА «РосБизнесКонсалтинг» ([www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)).

68. Российская газета ([www.rg.ru](http://www.rg.ru)).
69. Русская кадровая ассоциация ([www.rpa-consult.ru](http://www.rpa-consult.ru)).
70. Система профессиональной оценки специалистов ([www.testpark.ru](http://www.testpark.ru)).
71. Служба тематических толковых словарей ([www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)).
72. Сообщество менеджеров и профессионалов ([www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru)).
73. Справочник профессий с описаниями ([www.e-xecutive.ru/professions](http://www.e-xecutive.ru/professions)).
74. Справочно-правовая система «ГАРАНТ» ([www.garant.ru](http://www.garant.ru)).
75. Технологии корпоративного управления ([www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)).
76. Тренинги в бизнесе ([www.b-training.ru](http://www.b-training.ru)).
77. Федеральная служба государственной статистики ([www.fsgs.ru](http://www.fsgs.ru); [www.gks.ru](http://www.gks.ru)).
78. Федеральная служба по труду и занятости ([www.rostrud.info](http://www.rostrud.info)).
79. Человеческие ресурсы Урала ([www.uhr.ru](http://www.uhr.ru)).
80. Электронный журнал «Работа с персоналом» ([www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru)).
81. Энциклопедия карьериста ([www.topcareer.ru](http://www.topcareer.ru)).

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью;

Дисциплина должна быть поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами.

Программные средства обеспечения учебного процесса должны включать:

- программы презентационной графики;
- текстовые редакторы.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Материально-техническое обеспечение дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов включает в себя следующее:

- учебные аудитории оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с различными видами ограничений здоровья;

- учебная аудитория, в которой обучаются студенты с нарушением слуха оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой (акустический усилитель и колонки), видеотехникой (мультимедийный проектор), мультимедийной системой. Для обучения лиц с нарушениями слуха используются мультимедийные средства и другие технические средства для приема-передачи учебной информации в доступных формах;

- для слабовидящих обучающихся в лекционных и учебных аудиториях предусмотрен просмотр удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата в лекционных и учебных аудиториях предусмотрены специально оборудованные рабочие места;

- для контактной и самостоятельной работы используется мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся.

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды, в отличие от остальных, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала, выполнения промежуточных и итоговых форм контроля знаний. Они обеспечены печатными и

электронными образовательными ресурсами (программы, учебники, учебные пособия, материалы для самостоятельной работы и т. д.) в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха, с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:

Принтер Брайля braille embosser everest-dv4

Электронный ручной видеувелечитель САНЭД

- с нарушениями слуха:

средства беспроводной передачи звука (FM-системы);

акустический усилитель и колонки;

тифлофлешплееры, радиоклассы.

- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

передвижные, регулируемые эргономические парты с источником питания для индивидуальных технических средств;

компьютерная техника со специальным программным обеспечением;

альтернативные устройства ввода информации;

других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла;
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно-коммуникационной сети Интернет: Ссылка: <http://vlgr.ranepa.ru/sveden/education/> ...

Информационные средства обучения, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся:

электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).

ЭБС «Айбукс», Информационно-правовые базы данных («Консультант Плюс», «Гарант»).

Мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 2 от 21.09.2023

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
Финансовый менеджмент**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.ДВ.02.02 Управление человеческими ресурсами**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.04.08 Финансы и кредит**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2024 г.

Волгоград, 2023 г.

## Вопросы к зачету

1. Содержание понятия «управление персоналом». Принципы и основные задачи системы управления персоналом. Значение управления персоналом для обеспечения жизнедеятельности организации и повышения эффективности ее деятельности.
2. Состав и содержание функций управления персоналом. Взаимосвязь и последовательность выполнения функций управления персоналом.
3. Опыт управления персоналом в ранних цивилизациях Востока
4. Управление работниками в греческой цивилизации.
5. Древний Рим и отношение к работникам в условиях становления, расцвета и упадка империи.
6. Доиндустриальный этап в развитии управления персоналом.
7. Теоретические подходы к управлению персоналом Ф. Тейлора и А. Файоля
8. Гуманистический подход к управлению персоналом. Теория Э. Мэйо. Ф. Херцберга и Д. Макгрегора.
9. Отечественные теории управления персоналом. Взгляды А.К. Гастева, Н. А Витке Дунаевского.
10. Мировые тенденции изменений в теории и практике управления персоналом в XXI веке: переход от управления трудовыми ресурсами к управлению человеческими ресурсами.
11. Специфика современной японской модели управления персоналом
12. Специфика современной американской модели управления персоналом
13. Специфика современной европейской модели управления персоналом
14. Сущность и содержание кадровой политики организации. Виды кадровой политики (пассивная и реактивная, превентивная и активная, рациональная и авантюрная, открытая и закрытая).
15. Процесс формирования кадровой политики. Факторы внешней и внутренней организационной среды, влияющие на формирование кадровой политики.
16. Кадровая стратегия и кадровая тактика организации.
17. Практика привлечения персонала. Определение источников и методов привлечения работников. Затраты на привлечение персонала.
18. Современная практика отбора персонала. Цели и основные методы отбора персонала.
19. Найм персонала. Основные этапы процедуры найма персонала Факторы, влияющие на процесс найма персонала. Содержание трудового договора, трудового контракта и договора-подряда на оказание услуг.
20. Современная практика адаптации персонала. Виды, цели и этапы адаптации персонала
21. Управление процессом адаптации персонала. Процедура и специфика введения в организацию, в должность, в подразделение.
22. Организация профессионального обучения, переобучения и повышения квалификации персонала.
23. Современные методы выявления потребностей в обучении персонала.
24. Тренинговые методы обучения персонала.
25. Коучинг - как современная практика обучения персонала
26. Понятие и виды карьеры.
27. Содержание процесса управления деловой карьерой. Методы и инструменты управления деловой карьерой.
28. Мотивация трудовой деятельности как основной элемент управления персоналом. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.

29. Основные положения содержательных и процессуальных теорий мотивации: теория А. Маслоу, теория К. Альдерфера, Ф. Герцберга и Д. Макклелланда, В. Врума, Адамса, Портера-Лоулера.
30. Современная практика морального и материального стимулирования трудовой деятельности. Возможности и ограничения применения системы KPI.
31. Оплата труда персонала.
32. Управление поведением персонала в организации. Теория эффективного лидерства и руководства. Взгляды П. Дракера, С. Кови, И. Адизеса.
33. Практика высвобождения персонала
34. Современная практика оценки социальной и экономической эффективности проектов совершенствования систем и процессов управления персоналом.

## ТЕСТОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Тесты к теме **Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом**

1.Какая теория управления персонала получила развитие с 1930года?

- 1) классическая
  - 2) теория человеческих ресурсов
  - 3) теория человеческих отношений
- 1.3

2 .Какой из этих теоретиков является представителем теории человеческих ресурсов?

- 1) Ликарт
  - 2) Блейк
  - 3) Маслоу
- 2.3

3.Для какой теории справедливо выражение: труд для большинства людей не приносит удовлетворения, то, что они делают менее важно для них нежели то, что они при этом зарабатывают.

- 1) теория человеческих ресурсов
  - 2) классическая
  - 3) теория человеческих отношений
- 3.2

4.К какой теории относится следующий постулат: трудящиеся стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности.

- 1) теория человеческих отношений
  - 2) теория человеческих ресурсов
  - 3) классическая
- 4.1

5. Что не относится к специфике, которую необходимо учитывать при формировании философии управления персоналом в России:

- 1) Россиянин привык к цикличности труда (летом сделаем все, чтобы зимой отдыхать).
- 2) Россиянин не мыслит себя вне общества, занимается общественно полезным трудом, т.е. проявление духовной жизни.
- 3) Россиянин привык ставить личное выше общественного и работать в Индивидуально

5.3

**6. О каком термине идет речь: предполагает организацию найма, отбора приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением**

- 1) Система управления персоналом
- 2) Технология управления персоналом
- 3) Система управления персоналом

6.2

**7. О каких методах идет речь: ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности.**

Экономические методы

- 1) Административные методы
- 2) Социально-психологические методы

7.1

**Тесты к теме Основы формирования системы управления персоналом**

**1. Сущность научно-технической цели заключается в:**

- 1) обеспечение организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития
- 2) обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства
- 3) обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий

1.3

**2. Сущность коммерческой цели заключается в:**

- 1) получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества
- 2) обеспечение реализации продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в заданные сроки
- 3) обеспечение организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития.

2.2

**3. В конкретной ситуации развития экономики нашей страны — перехода на рыночные отношения — более правомерно в качестве генеральной цели рассматривать:**

- 1) производственную
- 2) коммерческую
- 3) экономическую

3.3

**4. О каком принципе, характеризующем требования к формированию системы управления персоналом идет речь: соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам**

- 1) потенциальные имитации
- 2) перспективность
- 3) прогрессивность

4.3

**5. Оптимальность отношений интра- и инфраструктуры управления персоналом составляет:**

- 1) 1:2
- 2) 1:3
- 3) 1:4

**5.2**

**6. О какой организационной структуре идет речь: Решетчатая организация, построенная по принципу неординарного подчинения исполнителей.**

- 1) Матричная
- 2) Дивизионная
- 3) Функциональная

**6.1**

**7. Какая организационная структура свойственная организации с высоким уровнем диверсификации:**

- 1) линейная
- 2) проектная
- 3) дивизионная

**7.3**

**Тест тема:Формирование кадровой политики**

**1. О каком термине идет речь: это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации**

- 1) Стратегия управления персоналом
- 2) Категории управления персоналом
- 3) Маркетинг персонала

**1.1**

**2. Какого вида кадровой политики Не существует:**

- Превентивная
- Реактивная
- Ускоренная

**2.3**

**3. Элементом стратегии управления персоналом является:**

- 1) система планирования организации
- 2) система прогнозирования организации
- 3) футурология персонала

**3.1**

**4. О какой концепции маркетинга персонала идет речь: это системный подход к самореализации личности, когда человек в условиях конкуренции должен определить свое положение в обществе за счет максимальной мобилизации энергии и инициативы, природных дарований и т.д**

- 1) Концепция внутриорганизационного маркетинга
- 2) Концепция эгомаркетинга
- 3) Концепция эмерджентности маркетинга

**4.2**

**5. К внешним текущим затратам на приобретение и использование персонала относятся:**

**оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, биржи труда и т.д.**

1. затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонала-маркетинга

2. капитальные инвестиции на оборудование новых рабочих мест, на дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры и т.д.

5.1

**6. Какой концепции маркетинга Не существует:**

1. ценовая концепция
2. концепция человеческого ресурса
3. концепция человеческого капитала

6.3

**7. К внутренним текущим затратам на приобретение и использование персонала относятся:**

1. затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонала-маркетинга
2. затраты на заработанную плату, разовые выплаты и т.д.
3. капитальные инвестиции на оборудование новых рабочих мест, на дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры и т.д.

7.2

**Тест по теме Технология найма, и отбора персонала**

1. О каком термине идет речь: массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию.

- 1) Наем на работу
- 2) Набор кадров
- 3) Собеседование

1.2

**2. Что относится к видам деловой активности:**

оценка кандидата на вакантную должность и курс молодого специалиста  
аттестация и подбор персонала

оценка кандидата на вакантную должность и аттестация

2.3

**3. Что включает процесс набора кадров:**

- 1) общий анализ потребности
- 2) определение основных источников поступления капитала
- 3) два предыдущих верны

3.1

**4. Что решает задачу: удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.**

- 1) Найм персонала
- 2) Деловая оценка персонала
- 3) Отбор персонала

4.2

**5. Что такое критерий валидности**

**критерии должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности.**

критерии должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы.

неперегружение процесса поиска кандидатов и излишне сокращенного числа кандидатов.

5.1

**6. При установлении критериев отбора должны быть соблюдены требования:**

- 1) полнота
- 2) аккумулятивность

3) два предыдущих верны

6.1

### **7. Как понимается качество умение работать с людьми**

1) Умение обеспечить контроль за исполнением, умение ориентироваться в сложной обстановке, умение разрешать конфликтные ситуации, владеть собой.

2) Умение работать с подчиненными, умение работать с руководителями разных организаций, умение создать сплоченный коллектив, умение подобрать, расставить и закрепить кадры

3) Способность подчинять личные интересы общественным, умение прислушиваться к критике, активно участвовать в общественной жизни, обладать уровнем политической грамотности.

7.2

### **1.О какой форме профориентационной работы идет речь: выбор из нескольких работников, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям, кандидата на должность**

1) профессиональное обучение

2) подбор

3) профессиональный набор

1.2

### **2.О какой форме профориентационной работы идет речь: назначение, при котором место работы меняется в соответствии с принципом «нужному работнику – нужное место»**

1) ротация

2) выдвижение

3) перевод

2.1

## **ОТКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Теоретические задания с открытыми вопросами**

Задание 1

**Опишите** основные направления политики организации в отношении персонала. Заполните таблицу

Политика организации в отношении персонала	Краткое содержание

Задание 2

Перечислите основные разделы Концепции управления персоналом в организации.

Задание 3 опишите

**Принципы и методы построения системы управления персоналом организации.**

Принципы системы управления персоналом	Краткое содержание

### Задание 3

Опишите систему управления персоналом в организации.

### Задание 4

Дайте характеристику понятиям «Сущность, цели и задачи кадрового планирования»

### Задание 5

Что предоставляет собой «Статистика персонала и расчет показателей состояния персонала»

### Задание 6

Определите верное соответствие названия должности и ее характеристики, проставив напротив буквы соответствующую ей цифру

	Наименование должности	характеристика
А	Помощник (советник)	1. Должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей представительств государственных органов и их структурных подразделений, замещаемые на определенный срок полномочий или без ограничения срока полномочий
Б	руководители	2. Должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий
В	специалисты	3. Должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий
Г	Обеспечивающие специалисты	4. Должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов, руководителям территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, руководителям представительств государственных органов в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей

### Задание 7

**Задание No 5. Кто из нижеследующего перечня не является госслужащим?**

- 1) Президент РФ;
- 2) следователь прокуратуры;
- 3) судебный пристав;
- 4) судья;

- 5) губернатор области (края);
- 6) председатель Совета Федерации;
- 7) специалист I категории общего отдела министерства финансов;
- 8) руководитель Аппарата Совета Федерации;
- 9) главный редактор «Российской газеты»;
- 10) советник федерального министра;
- 11) председатель Центральной избирательной комиссии РФ;
- 12) судья Высшего арбитражного суда РФ;
- 13) доцент государственной юридической академии.

#### Задание 8

Занятое население страны составляет 68,5 млн. человек, а экономически активное – 73,96 млн. человек. Какова численность безработных и их доля в экономически активном населении? Каков уровень безработицы?

#### Задание 9

**Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании .**

Характеристика организации

Профиль деятельности: производство в сфере транспорта.

Численность персонала: 30 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 17 лет.

Общая ситуация. Последние два года компания активно развивалась за счет расширения профиля деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединились несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав компании обновился практически на треть. При этом появилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех человек и более. Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, «размоется» корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства. Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия «мы» и «они». Это ставит перед системой адаптации еще одну задачу – сформировать в коллективе единство, общность «мы».

#### Задание 10

**Оцените правомерность решения руководителя в перечисленных ниже ситуациях.**

1. Р. И. поступила на работу менеджером по продажам с испытательным сроком 2 месяца. Генеральный директор находился в этот период постоянно в разъездах. После приезда он принял решение об её увольнении через 2 недели после окончания испытательного срока.
2. А. была принята секретарем с испытательным сроком 2 месяца. Спустя 2 недели после начала работы она заболела. Начальник отдела решил, что по причине слабого здоровья она будет часто отсутствовать на работе и вынес решение об её увольнении как не выдержавшую испытательный срок. Прав ли начальник отдела?
3. Н. был принят продавцом в универсам с испытательным сроком 2 месяца. Уже на 3-й день он был уличен в краже продуктов и уволен по приказу руководителя за неудовлетворительные результаты испытательного срока. Правомерно ли такое решение?

4. Л. Н. был принят менеджером по продажам с испытательным сроком 1 месяц, что было указано в трудовом договоре. Спустя месяц коммерческий директор, его непосредственный руководитель, не смог определить, подходит ли ему этот работник, и принял решение продлить испытательный срок ещё на месяц. Прав ли коммерческий директор?

#### **Задание 11**

**Анализ ситуации «Профессиональная карьера государственного и муниципального служащего». Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.**

Вопросы

1. Предложите примерный план работы с кандидатом, включенным в резерв.
2. Предложите аспекты, по которым можно провести проверку способностей и качеств этого кандидата.
3. Какие инструменты (деловые игры, практические задания, тесты, иные формы) можно использовать при работе с кандидатом?

#### **Задание 12**

Анализ ситуации «Особенности организации и проведения аттестации государственных гражданских служащих».

В январе текущего года издано постановление Правительства N-ской области об аттестации государственных гражданских служащих, которая должна быть проведена до апреля этого же года. Руководитель кадровой службы министерства общего и профессионального образования N-ской области должен организовать подготовку и проведение аттестации служащих.

Вопросы

1. Какой должна быть последовательность действий руководителя кадровой службы министерства для проведения аттестации?
2. Какие методы наиболее целесообразно применить для конкретных категорий аттестуемых?

#### **Задание 13**

**Ситуация для анализа «Система управления обучением гражданских служащих» .**

В конце календарного года в Министерство сельского хозяйства и продовольствия Свердловской области поступил запрос от департамента гражданской службы, кадров и наград администрации Губернатора Свердловской области представить списки гражданских служащих на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку в следующем году.

Вопросы

1. Какие действия вы должны осуществить первоначально ?
2. С кем из руководителей министерства вы должны взаимодействовать и с какой целью?
3. Должны ли вы в процессе подготовки документов беседовать с кандидатом на обучение? Что вы должны выяснить?
4. Какие действия вы должны предпринять после прохождения обучения служащих?

#### **Задание 14**

Кирилл С. имеет высшее профессиональное (экономическое) образование и уже третий год работает финансовым директором ЗАО «Звезда». Но Кирилл решил не останавливаться на достигнутом и на вечернем отделении вуза, имеющего государственную аккредитацию, получить второе высшее образование – юридическое. Обязан ли работодатель предоставить ему дополнительный отпуск с сохранением среднего заработка для прохождения промежуточной аттестации?

- а) нет, поскольку гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением, предоставляются при получении образования соответствующего уровня впервые;
- б) да, если работник направлен на обучение работодателем в соответствии с трудовым договором, заключенным между работником и работодателем в письменной форме;
- в) да, если работник направлен на обучение работодателем в соответствии с устным соглашением, заключенным между работником и работодателем;

г) да, если работник направлен на обучение работодателем в соответствии с соглашением об обучении, заключенным между работником и работодателем в письменной форме.

### **Задание 15**

Денис Ковальчук является генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40 % оклада (решение о выплате премий принимает генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10 % от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает также генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранения товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности.

Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40 %-ную премию, однако их вознаграждение составляло только 40 % от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Что бы вы посоветовали Денису по поводу внедрения этой системы?

### **Практические задания (задачи)**

## **КЕЙС 1**

### **«Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами»**

Задание

1. Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.
2. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

*Ситуация для анализа*

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» – это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO<sub>2</sub>. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин — очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, — прекрасная возможность почитать бизнес-журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка!» А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от

моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – душевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи».

## **КЕЙС 2**

### **«Анализ резюме»**

Никогда человек не бывает  
так близок к совершенству,  
как при заполнении документов  
при приеме на работу

1. Проанализируйте резюме, поданное на вакансию финансового менеджера.

2. Дайте рекомендации по совершенствованию представленного резюме.

Резюме

**АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ**

**ЦЕЛЬ**

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

**ОПЫТ РАБОТЫ**

2007–2008 – ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону

Заместитель генерального директора:

- ценообразование, контроль поставок,

- организация работы офиса;

2006–2007 – ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону  
Финансовый директор:

- управление денежными потоками,
- АФХД, планирование;

2004–2006 – ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону  
Коммерческий директор:

- организация и осуществление поставок и продаж

#### ОБРАЗОВАНИЕ

2007–2008 – РЭА им. Плеханова, Москва

Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ

Специальность: финансовый менеджмент

1997–2002 – Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону

Факультет: бухгалтерский учет и аудит

Специальность: экономист

1989–1995 – Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону

Факультет: лечебный

Специальность: врач

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

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

P.S. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов.

ТЕЛЕФОН: 8-927-755-98-87

#### КЕЙС 3

##### Ситуация «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 прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!».

После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал 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, отрывая 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.

#### **КЕЙС 4**

##### **Решение организационных конфликтов**

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;
- 2) выявление причин конфликта;
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Ситуация 1

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Ситуация 2

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

Ситуация 3 В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела

закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов. Ситуация 4 Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

Ситуация 5 В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела. Ситуация 6 Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некритического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

Ситуация 7 Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

Ситуация 8 В отдел УП организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.

## КЕЙС 5

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей – сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

### Вопросы

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Факторы, оценки	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
образование	среднее	высшее	среднее
специальность	слесарь	Инженер-механик	
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	Женат, 2 детей	холост	разведен
Место рождения	Москва	Московская обл	Тамбов

## КЕЙС 6

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

### Дополнительные материалы

1. Из объяснений Л.

«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л.

«Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

### Задание

1. Изучить ситуацию.
2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

## КЕЙС 7

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа –

придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Задание

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?
2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

КЕЙС 8

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

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

Вопросы

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?