

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

С. В. Саванович

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для направления 38.04.01 Экономика
Программа магистратуры «Корпоративная экономическая безопасность»

Калининград
ФГБОУ ВО «КГТУ»
2025

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» М. Г. Побегайло

Саванович, С. В.

Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для магистрантов направления 38.04.01 Экономика / С. В. Саванович. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2025. – 52 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, методические указания по подготовке к промежуточной аттестации, выполнению контрольной работы, самостоятельной работы.

Табл. 3, рис. 1, список лит. – 15 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 20.04.2025 г., протокол № 08

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к использованию в качестве локального электронного методического материала в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 29.04.2025 г., протокол № 04

УДК 331

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2025 г.
© Саванович С. В., 2025 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ.....	9
Тема 1. Эволюция подходов к анализу базовых проблем управления человеческими ресурсами.....	9
Тема 2. Современные персонал-технологии как фактор повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами организации	11
Тема 3. Компетентностный подход в современных персонал-технологиях, стратегические и инновационные модели	19
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	23
Тема 1. Эволюция подходов к анализу базовых проблем управления человеческими ресурсами.....	23
Тема 2. Современные персонал-технологии как фактор повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами в организации	26
Тема 3. Компетентностный подход в современных персонал-технологиях, стратегические и инновационные модели	32
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	38
3.1 Общие требования к выполнению контрольной работы магистрантами.....	38
3.2 Критерии оценки контрольной работы.....	39
3.3 Типовые задания по контрольной работе	40
4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	42
5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	44
5.1 Общие положения.....	44
5.2 Контрольные тесты для самоконтроля знаний по дисциплине.....	46
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	49

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» реализуется в рамках учебного плана по направлению 38.04.01 Экономика, программа магистратуры «Корпоративная экономическая безопасность».

Данное учебно-методическое пособие предназначено для самостоятельного изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» магистрантами, обучающимися по направлению 38.04.01 Экономика. Дисциплина относится к Блоку 1 дисциплин обязательной части.

Дисциплина опирается на общепрофессиональные и профессиональные компетенции, профессиональные знания, умения и навыки, полученные при изучении таких дисциплин, как: «Философия и методология научных исследований», «Экономическая теория (магистерский курс)», «Конкурентная разведка». Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности, формируемых при изучении таких дисциплин, как «Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов», «Стратегическое управление экономической безопасностью организации», «Производственная безопасность», а также при прохождении производственной практики.

Целью освоения дисциплины является приобретение магистрантами теоретических знаний и практических навыков в области выявления и решения современных проблем управления человеческими ресурсами, формирование у магистрантов комплексного видения современных направлений и трендов управления человеческими ресурсами, выявления, анализа и формулирования актуальных научных проблем управления персоналом.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование умения творчески применять науковедческие и методологические знания в профессиональной деятельности в области управления человеческими ресурсами;
- формирование способности комплексного анализа современных проблем управления человеческими ресурсами в организации;
- формирование понимания взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом;
- освоение методологии всестороннего анализа использования и развития персонала организации;
- формирование умения выявлять и формулировать актуальные направления развития человеческих ресурсов в организации.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является базовой дисциплиной, формирующей у обучающихся комплексное видение современных проблем управления персоналом в организации, готовность рассматривать

проблематику использования и развития персонала в контексте выявления и формулирования актуальных проблем управления человеческими ресурсами в организации.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» заключаются в том, что магистрант должен

знать:

- роль, функции и задачи менеджера в современной организации;
- способы действия в нестандартных ситуациях;
- основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций;
- социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в коллективе;

уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- формировать и эффективно позиционировать собственные лидерские качества;
- проявлять инициативу, в том числе в ситуациях риска, брать на себя всю полноту ответственности;

владеть:

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами формирования и поддержания этичного климата в организации;
- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные и информационные технологии;
- методами руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности;
- аналитическими навыками и системным мышлением, необходимым при исследовании и применении подходов и инструментария в сфере управления человеческими ресурсами.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (зет), т. е. 72 академических часа (54 астр. часа) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией дисциплины. Распределение трудоемкости освоения дисциплины по семестрам, видам учебной работы студента, а также формы контроля приведены ниже. Для заочной формы обучения:

лекций – 2 ; практических занятий – 10 часов.

Формы промежуточной аттестации по дисциплине:

- заочная форма, второй семестр – контрольная работа, зачет.

Самостоятельной работе отводится важная роль в освоении дисциплины магистрантами такой формы обучения. Для этого в данном учебно-

методическом пособии предусмотрен раздел, содержащий задания, связанные с теоретическим материалом дисциплины, а также практически ориентированные задания. Магистрантам заочной формы обучения целесообразно также распространить самостоятельную работу и на освоение материала, предусмотренного для выполнения на практических занятиях. В связи с этим им рекомендуется заранее проработать задания, с тем чтобы на самих занятиях уделить внимание в основном прояснению возникших вопросов и устранению затруднений в ходе выполнения заданий.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства для текущей аттестации по дисциплине;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

Промежуточная аттестация по данной дисциплине проводится в форме зачета и проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

К оценочным средствам для текущей аттестации по дисциплине относятся:

- задания для подготовки к практическим занятиям;
- задания по выполнению самостоятельной работы.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме зачета, соответственно относятся вопросы и задания для зачета, применяемые в отдельных случаях (например, если магистрант восстановился, перевелся и т. д.). Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 1).

Таблица 1 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1	2	3	4	5
1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из них может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект

1	2	3	4	5
2. Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

Промежуточную аттестацию получают студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине.

К видам текущего контроля результатов освоения дисциплины относятся задания, выполняемые магистрантами на учебных занятиях и во время самостоятельной работы, а именно:

1) тестовые задания.

Критерии оценки результатов теста:

«отлично» – 90-100 % правильных ответов в тесте;

«хорошо» – 70-90 % правильных ответов в тесте;

«удовлетворительно» – 50-70 % правильных ответов в тесте;

«неудовлетворительно» – менее 50 % правильных ответов в тесте;

2) задания по темам практических занятий.

Критерии и шкала оценивания практических занятий:

«отлично» – правильное решение задач и формулировка выводов; полное раскрытие вопроса; раскрытие понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.;

«хорошо» – решение задач с незначительными ошибками, неточности при формулировке выводов; недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников;

«удовлетворительно» – решение задач с ошибками, формулировка выводов не верно интерпретирующих результаты; отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.;

«неудовлетворительно» – отсутствие решения задачи; нераскрытие темы; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов. В первом разделе учебно-методического пособия приводится содержание изучаемой дисциплины и даются методические указания по ее изучению. Во втором разделе содержатся методические указания по подготовке к практическим занятиям. Третий раздел включает методические рекомендации по выполнению контрольной работы. Четвертый раздел содержит методические указания по подготовке к промежуточной аттестации. В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине. В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ

Тема 1. Эволюция подходов к анализу базовых проблем управления человеческими ресурсами

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Оценка предпосылок использования современных технологий в области управления человеческими ресурсами

Вопрос 2. Современные тренды в управлении человеческими ресурсами: отечественный и зарубежный опыт

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы. При изучении данной темы следует особое внимание обратить на необходимость освоения практических навыков и знаний, которые позволят учитывать современное состояние экономических и социальных при принятии управленческих решений и осуществлении эффективного управления персоналом в соответствии со складывающейся в условиях инновационной экономики новой управленческой парадигмой.

Вопрос 1. Оценка предпосылок использования современных технологий в области управления человеческими ресурсами

В процессе изучения темы необходимо рассмотреть: историческую ретроспективу изменения условий предпринимательской деятельности, специфику управления персоналом в условиях возрастания динамизма внешней среды бизнеса, обусловленной развитием конкуренции, информационных технологий и глобализацией. Необходимо проанализировать предпосылки использования инновационных подходов в области управления персоналом. Провести анализ причин изменений происходящих в практике управления персоналом. Важным представляется и оценка влияния процессов цифровизации и технологизации экономики и всей системы социально-трудовых отношений, глобализации экономики и интернационализации бизнеса, на изменение парадигмы управления персоналом. Следует понимать, что в результате происходит не только изменение модели самой организации, но и формируется новое видение компетенций работников, их ожиданий и моделей трудового поведения.

Вопрос 2. Современные тренды в управлении человеческими ресурсами: отечественный и зарубежный опыт

При изучении данного вопроса необходимо оценить и проанализировать причины трансформации подходов и технологий управления человеческими ресурсами. Особое внимание предполагается посвятить рассмотрению эволюционных подходов к становлению современной концепции менеджмента персонала, анализу проблем управления персоналом на предприятиях России. Целесообразно обратить внимание на зарубежный опыт использования технологий стратегического управления персоналом с возможностью его адаптации к условиям российской деловой среды.

Современные информационно-коммуникационные технологии приводят к трансформации форм занятости и затрагивают всех субъектов и все институты рынка труда. Воздействие цифровых преобразований проявляется в упразднении и создании рабочих мест в разных секторах экономики и возникновении новых форм труда.

Информационно-коммуникационная революция привела к изменению большинства инструментов управления персоналом и активизировала когнитивные процессы (информатизация управленческой деятельности; рост значимости IT-технологий, обеспечивающих обработку обширного объема информации, необходимой для принятия решений в сфере HR-менеджмента; формирование новой системы коммуникаций и развитие новых технологий обмена информацией в организациях; усиление внимания к обучению и развитию сотрудников). Современные компании стали активно внедрять ERP-системы. Внедрение ERP-систем абсолютно необходимо для компаний, нацеленных на оптимизацию бизнес-процессов и повышение эффективности управления в целом. Одним из важных факторов роста эффективности выполнения HR-менеджером своих функций становится умение работать с большими данными (Big Data).

К современным проблемам управления персоналом относятся:

1. Проблемы исторического развития труда и предпринимательства в России.
2. Методология, философия формирования принципов и методов управления персоналом.
3. Оргпроектирование и построение системы управления персоналом.
4. Проблемы стратегического управления персоналом. Планирование работы с персоналом.
5. Технологии управления персоналом и его развитием.
6. Вопросы управления поведением персонала.
7. Современные проблемы оценки результативности деятельности персонала и служб.

8. Совершенствования системы и технологии управления персоналом с учетом зарубежного опыта.

Методические материалы по теме 1

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 27-56; 2, с. 157-170; 5, с. 39-60; 7].

Тема 2. Современные персонал-технологии как фактор повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами организации

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Сущность и характерные черты современных подходов к управлению человеческими ресурсами в новой экономике

Вопрос 2. Теоретические подходы и принципы разработки технологий управления персоналом.

Вопрос 3. Активизация потенциала человеческих ресурсов

Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – ознакомление с современными тенденциями в области управления человеческими ресурсами, принципами и особенностями использования технологий управления персоналом организаций в целях обеспечения кадровой безопасности. При изучении темы магистрантам следует понимать, что в организационном отношении управление человеческими ресурсами охватывает обеспечение трудовых взаимосвязей и взаимодействия всех работников и всех структурных подразделений предприятия в процессе производства и продажи продукции.

Управленческое воздействие персонал-технологии может быть направлено на отдельного работника, группу работников, объединенных общей трудовой задачей, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой функционирует предприятие и выполняется трудовой процесс. Главная цель управления персоналом – это умение эффективно использовать навыки работников в соответствии с целями организации. Но при этом всегда нужно обращать внимание на условия труда, сохранение здоровья каждого сотрудника и установление правильных отношений в коллективе. Также следует принимать во внимание, что повышение эффективности системы управления персоналом во многом связано

с активизацией потенциала человеческих ресурсов (система материального и морального стимулирования труда, система информирования персонала, социальная защита и система льгот, формирование организационной культуры и развитие трудовой морали). Также магистрантам необходимо обратить внимание на выявление и использование ключевых факторов эффективности системы управления персоналом.

Вопрос 1. Сущность и характерные черты современных подходов к управлению человеческими ресурсами в новой экономике

В развитии кадрового менеджмента на современном этапе можно выделить ряд новых направлений, определяющих основные тенденции в его изменении.

Первая и основная тенденция – это гуманизация управленческой деятельности. Современные организации воспринимают человека как свою главную ценность, основной ресурс. Любая управленческая деятельность – это деятельность по руководству людьми.

Вторая тенденция в управлении человеческими ресурсами – это переход от кадровой работы как учета работников предприятия к управлению персоналом и управлению человеческими ресурсами – как тактике и стратегии использования человеческого потенциала. Организации, стремящейся к конкурентоспособной деятельности на рынке, необходимо управлять персоналом, искать и нанимать нужных работников, мотивировать и оценивать, обучать и развивать, планировать карьеру, и т. д.

Третья тенденция – это совершенствование методов управления персоналом. Эта тенденция характерна для всех элементов управления персоналом: найма и отбора, мотивации, оценки, обучения, планирования карьеры, высвобождения персонала. Например, в оценке персонала в последние 15-20 лет стали использоваться такие методы, как Assessment center, деловые игры, управление по целям (МВО).

Четвертая тенденция – внедрение информационных технологий в системы управления персоналом. Укрупнение предприятий требует автоматизации учета кадров, современные организации используют различное программное обеспечение для кадрового учета, контроля и ведения документации. Компьютерные технологии используются и в планировании, обучении, оценке персонала. Кроме того, благодаря сети Internet и другим сетевым технологиям появляются новые формы взаимодействия человека и организации – такие, как SOHO (Small Office Home Office) – дистанционная работа, которая не требует присутствия человека в офисе. Соответственно, и система управления персоналом должна подстраиваться под такой вид организации работы.

Пятая тенденция связана с общемировыми глобализационными процессами. Во-первых, в условиях глобализации человеческие ресурсы становятся более мобильными не только внутри страны, но и между

государствами, конкурентная борьба за лучшие кадры существует не только на уровне организаций, но и на уровне государств (появляется такой феномен, как «утечка мозгов»). Во-вторых, появляются транснациональные компании, сотрудники которых – представители разных стран и культур. В этих условиях появляется новая задача в управлении персоналом – организация бесконфликтного и эффективного взаимодействия работников с различным национальным менталитетом, национальной системой ценностей, культурой.

Вопрос 2. Теоретические подходы и принципы разработки технологий управления человеческими ресурсами

Технология – это система последовательно осуществляемых действий, операций, процедур, которая позволяет получать определенный запланированный результат относительно независимо от изменения ситуации и конкретного содержания отдельной операции. Одной из разновидностей социальных технологий являются технологии управления персоналом (персонал-технологии, кадровые технологии, технологии управления человеческими ресурсами). Подход к управлению человеческим ресурсом организации может и должен быть технологичным – учитывать все три составляющие организации: организацию в целом, отдельные группы и конкретных работников, и реализовывать достижение запланированного результата через последовательное осуществление различных вариантов действий.

Персонал-технологии – это совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации. Как правило, они:

- 1) создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс;
- 2) носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов;
- 3) адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности.

Кадровые технологии – это наиболее рациональным образом разработанные и предложенные к реализации профессиональные приемы работы с персоналом, обеспечивающие выполнение целевых задач кадровой деятельности.

В целом, *технология управления персоналом* – совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Это – очередность управленческих функций, а также непосредственно процессы управления, при которых руководитель влияет на подчиненных, поощряя их деятельность на благо организации, побуждает их к полному проявлению своих потенциальных возможностей, предоставляет им поле деятельности и свободу.

Целью управленческой персонал-технологии является оптимизация управленческого процесса по работе с кадрами организации, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результатов. Технология позволяет менеджерам по кадрам выявлять, использовать и развивать скрытые человеческие потенциалы организации.

Основная функция технологии управления персоналом состоит в обеспечении научной и функциональной зависимости процесса управления с конкретными управленческими технологиями развития человеческих ресурсов, способствующими реализации таких функций, как планирование, организация, мотивация, контроль, инновация, маркетинг. В связи с этим важно формирование нового типа мышления менеджеров, ориентация его на упреждающую аналитическую и инновационную деятельность, как средства его мотивации к саморазвитию и самосовершенствованию, способствующих повышению жизнеспособности, конкурентоспособности и эффективности организации.

Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами: нормы и нормативы, положения, должностные инструкции, стандарты организации, схемы документооборота, функциональных взаимосвязей и др.

Эффективность технологии управления персоналом – это конечный результат, выражающийся не только в экономии времени и затрат, но и в обеспечении устойчивости и выживаемости организации в изменяющейся внешней среде.

Критерии эффективности технологии управления персоналом:

- простота (не должна быть излишне усложненной и должна содержать промежуточные этапы или операции);
- гибкость к изменяющейся обстановке;
- надежность (наличие запаса прочности, дублирующего механизма);
- экономичность;
- удобство применения.

В современном кадровом менеджменте имеются технологии, которые соответствуют всем параметрам эффективности. К ним относятся традиционные технологии управления персоналом: наем, отбор и прием персонала, деловая оценка, адаптация персонала, высвобождение персонала, технологии развития и использования персонала.

Современные технологии управления персоналом позволяют решить ряд задач, стоящих перед каждым предприятием. С помощью новейших методик обеспечивается высокая эффективность работы, направленная на выполнение текущих и стратегических задач компании. Предприятие сможет занять лидирующие позиции в своей отрасли, если команда профессиональных специалистов

будет работать с полной отдачей, а для этого необходимо уделять повышенное внимание разработке технологий управления персоналом. Рассматривая основные технологические приемы менеджмента, можно выделить самые важные:

- при подборе кадров повышенное внимание уделяется деловым и личностным качествам соискателей;
- специалисты по кадрам проводят работу, используя различные технологии отбора персонала;
- новым сотрудникам помогают пройти эффективную адаптацию;
- уделяется внимание разработке полноценной системы мотивации, направленной на повышение производительности труда;
- систематически проводится аттестация и оценка трудовой деятельности, что позволяет решать вопрос о целесообразности переподготовки, повышения квалификации кадров.

Технологии управления персоналом представляют направленное воздействие, помогающее достичь определенных целей. При подборе персонала цель менеджера заключается в определении основных качеств, необходимых для выполнения определенной деятельности. Комплектование кадров является важным элементом системы управления. От того, насколько правильно и профессионально будет сформирован штат, зависит в дальнейшем эффективность работы организации.

Грамотный подбор персонала позволит не затрачивать дополнительные экономические ресурсы, высокопрофессиональных специалистов с опытом работы не придется обучать, оплачивать курсы повышения квалификации. Технология кадрового управления персоналом предполагает: осуществление планирования, найма, отбора и приема персонала; проведение деловой оценки соискателей; профориентации; адаптации кадров; развитие деловой карьеры; снижение рисков потери ценных кадров; продвижение и управление карьерой; создание кадрового резерва руководящего состава; мотивации деятельности; обеспечение информационного, правового и нормативно-методического аспекта управления.

Технология управления персоналом основана на проработке приемов и способов эффективного воздействия, позволяющего получить наилучший результат трудовой деятельности. В каждой организации разрабатывают нормативно-методические документы, на основании которых осуществляется дальнейшая работа с сотрудниками. Управление относится к сложнейшей интеллектуальной деятельности. В условиях развития рыночной экономики основная деятельность направлена на повышение эффективности производительности труда.

Виды технологий управления персоналом.

Основные виды технологий управления персоналом применяются для создания целостности системы. В арсенале менеджера присутствуют кейс-технологии, деловые игры, коучинг, помощь профессиональных центров деловой

оценки. В практике кадрового менеджмента применяются технологии: управления, когда производится подбор, расстановка, кадров, деловая оценка, проработка основ организации труда; управления и развития, осуществляется обучение, проводится аттестация, внедряются нововведения в работе; управления поведением, прорабатывается система мотивации, быстрого разрешения конфликтов, формируется организационная, корпоративная культура, этика деловых отношений.

Во всех видах технологий управления персоналом просматриваются основы профессионального подхода, производится постановка целевых задач, определяются приоритеты, координируется работа всех подразделений, структур предприятия. От эффективности применяемых видов зависит конечный результат. Обеспечить устойчивое развитие и выживаемость предприятия в условиях меняющейся рыночной экономики помогут критерии эффективности, в которых на первом месте стоят: простота управления, заключающаяся в наличии промежуточных этапов при продвижении к основной цели, отсутствие излишне усложненных действий; надежность, когда проработана прочность такой технологии, присутствуют дублирующие методики в случае провала изначально применяемых технологий; экономичность; удобство применения; практичность.

Социальные технологии в управлении персоналом применяются с учетом целей организации, отдельных групп и конкретных сотрудников. Современный менеджмент ориентируется на внедрение технологий, помогающих создать благоприятные условия для трудовой деятельности персонала, социальной защищенности. Социальные технологии управления персоналом работают эффективно, если деятельность организации устойчивая, экономическое положение стабильное. Кадровой службе отводится ведущая роль на этапе реализации и внедрения социальных управленческих технологий. *Совершенствование технологий управления персоналом* должно проводиться систематически. Рационально периодически анализировать применяемые методики и искать пути адаптации к новым условиям. Периодически рационально пересматривать методики поиска, отбора и найма персонала, внедрять новые варианты определения профессиональной пригодности. Большое значение при совершенствовании основ придают формированию кадрового резерва управленческого состава. При расширении организации это позволит не затрачивать дополнительные материальные экономические ресурсы, быстро скомплектовать полный штат сотрудников, владеющих технологическими методиками и приемами управления.

Условно все разработанные технологии можно разделить в зависимости от конечной преследуемой цели:

- формирование кадровой структуры;
- поддержание работоспособности;
- стимулирование внедрения инноваций;

В зависимости от причин возникновения, данный инструментарий делится на ту группу, которая используется для организации плановых мероприятий и которая применяется для обеспечения эффективности различных ситуативных экстренных мер.

Классификация технологий управления персоналом

Все технологии управления, в зависимости от происхождения, подразделяют на несколько видов:

1. Традиционные. Широко используются в любой организационной структуре, поскольку во многом являются результатом профессиональной деятельности и имеют законодательное закрепление (например, кадровый учет).

2. Отраслевые. Характеризуются тем, что используются в деятельности специализированных отраслевых органов и служб. При использовании данного вида разрабатывается технологическое сопровождение деятельности отрасли (относительно кадровых вопросов).

3. Профессиональные. Относящиеся к данной группе новые технологии управления персоналом создаются по специальному заказу консалтинговыми агентствами. Преимуществом подобного подхода является то, что учитывается специфика конкретного предприятия и особенность периода, для которого технология создается. Среди минусов подобного способа организации управления можно отметить высокую себестоимость и очень узкую сферу применения приобретенного продукта (отсутствие универсальности).

4. Инновационные. Создаются для разрешения актуальных проблем службой предприятия. Для реализации и внедрения подобного подхода к управлению необходима очень высокая квалификация специалистов и статус службы.

Вопрос 3. Активизация потенциала человеческих ресурсов

Следует определить особенности персонала в отличие от других факторов производства:

- персонал – ключевой фактор производства, полностью определяющий успех и неудачи компании;
- работник – личность, сложная и большая система, обладающая всеми свойствами систем;
- персонал, в отличие от материальных и денежных факторов, – активный фактор, принимающий и реализующий все решения;
- работник проявляет уникальность и субъективизм практически во всех своих проявлениях (влияние онтогенеза, личности, группы на поведение – несомненно и существенно);
- обладает значительным, но плохо определяемым и плохо прогнозируемым индивидуальным и групповым потенциалом, как позитивной направленности, так и негативной;
- способен к развитию и саморазвитию при соответствующих условиях, и

в то же время способен к саморазрушению;

- системы «работник, группа, коллектив» имеют сложную и динамичную структуру;

- персонал в определенной степени самоуправляем, поскольку управленцы всех уровней входят в состав персонала;

- характеризуется неразрывностью рационального и эмоционального, что усложняет прогнозы поведения и реакции на воздействие;

- персонал способен не только к системообразованию (формированию новых групп, команд разной направленности), но и к системоразрушению;

- непредсказуем, поведение не поддается прогнозированию с высокой степенью вероятности;

- адаптивен, в том числе и к факторам, стимулирующим его трудовое поведение, и это требует постоянного исследования мотивов поведения и обновления стимулов;

- подвержен влиянию скрытых от других людей факторов;

- характеризуется такими сложными психологическими понятиями, как направленность, принципы, идеалы, желания, потребности, интересы, стереотипы, предубеждения, убеждения, подверженность влиянию среды;

- в совокупности персонал – мощная группа интересов, способная в полном составе или отдельными подгруппами осуществить подмену целей организации на собственные (например, могут не совпадать интересы топ-менеджмента и собственников, администрации и других наемных работников);

- персонал способен выступать одновременно в нескольких ролях: и как акционеры (владельцы акций), и как потребители (клиенты), и как носители информации, в том числе о внешней среде, и как агенты своей организации. Имеет место многообразие исполняемых ролей, их или противоречивость, или синергия, или диффузия (взаимопроникновение и взаимовлияние ролей), или специфичность (разделенность, «несмешиваемость»).

Трудовой потенциал человека – это совокупность (система) физических и духовных качеств, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Выделяются такие компоненты трудового потенциала, как психофизиологические, ценностно-ориентационные, нормативно-ролевые, адаптационные, статусные и др.



Рисунок – Состав элементов трудового потенциала работника (и рабочей группы)

Методические материалы по теме 2

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [2, с. 158-190; 3, с. 69-85; 6, с. 133-168].

Тема 3. Компетентностный подход в современных персонал-технологиях, стратегические и инновационные модели

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Компетентностный подход к реализации технологий управления человеческими ресурсами.

Вопрос 2. Методологические основы стратегического и инновационного управления человеческими ресурсами: концепция, цели и главные принципы.

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – ознакомление с компетентностным подходом к реализации технологий управления человеческими ресурсами, как совокупностью

приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения. Магистранты должны освоить теоретические подходы и принципы использования различных подходов в управлении персоналом. Задача магистрантов – изучить вопросы комплектования штата (поиск и привлечение кандидатов, отбор лучших, адаптация новых); обучения и развития работников (обучение, переобучение, повышение квалификации, формирование кадрового резерва, планирование карьеры); осуществления оценки и контроля (оценка рабочих показателей, контроль трудовой и исполнительской дисциплины, мониторинг состояния всех направлений работы с персоналом, установление стандартов и контрольных показателей выполнения основных видов работ). Также изучение данной темы предполагает получение навыков принятия стратегических и инновационных управленческих решений в области управления персоналом.

Вопрос 1. Компетентностный подход к реализации технологий управления персоналом

Управление компетенциями представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с имеющимися трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями производства. В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии со стратегией ее развития. Под ресурсами подразумеваются работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала.

Технология управления компетенциями интегрирует технологии управления по целям, определения требований производства и предусматривает приведение персонала организации в соответствие с этими требованиями.

Компетенции – это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прикладываемых усилий и стереотипов поведения. Совокупность знаний предусматривает обладание информацией, требуемой для выполнения работы. Знания определяют интеллектуальный потенциал человека. Навыки – это владение средствами и методами выполнения определенных задач. Навыки проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения. Общим для навыков является их конкретность. Способности обусловлены врожденной предрасположенностью выполнять определенный вид деятельности. Способность можно также рассматривать как приблизительный синоним одаренности. Компетенции можно охарактеризовать через уровни их выраженности. Компетенция имеет понятное для сотрудников организации детализированное описание, что существенно облегчает возможность ее диагностики.

Вопрос 2. Методологические основы стратегического и инновационного управления персоналом: концепция, цели и главные принципы

При рассмотрении данного вопроса магистранту необходимо обратить внимание на определение места и роли стратегии управления персоналом в системе стратегий организации (предприятия). Важным является и оценка роли руководителя в процессе внедрения стратегии управления персоналом. Также следует изучить:

- методы и средства стратегического развития кадрового потенциала организации;
- управление компетенциями и мобильностью персонала в условиях стратегического развития кадрового потенциала организации;
- возможности использования современных технологий подбора, оценки, ротации персонала для успешной реализации стратегии управления персоналом.

Также важно уяснить взаимосвязь концепции управления персоналом, кадровой политики, стратегии управления персоналом и кадрового планирования. Существует несколько видов стратегического управления персоналом:

- Стратегия расчета на собственные силы
- Стратегия получения уже подготовленных специалистов
- Стратегия отбора небольшого числа специалистов с высокой квалификацией (выполнение необходимых работ с помощью малого числа высококвалифицированных работников)
- Стратегия отбора специалистов со средним уровнем компетенции, но в количестве, необходимом для выполнения поставленных задач
- Стратегия индивидуальной и независимой работы
- Стратегия командной работы.

При рассмотрении материала данного вопроса магистранты должны познакомиться с методами поиска стратегических решений: структура методов, экспертные методы, методы обработки экспертной информации. Также важно ориентироваться в факторах, оказывающих влияние на выбор стратегии, уметь выявлять и использовать при принятии стратегических решений. На выбор стратегии развития компании влияют следующие факторы: цель компании, состояние внешнего окружения, возможность получения источников финансирования, кадровый состав, система управления персоналом, использование новых технологий, ассортимент продукции, коммерческая политика компании и работа с клиентами, работа в новых каналах сбыта, действующая стратегия и обязательства по ней, организационная структура компании .

Процесс выбора стратегии включает в себя три этапа:

- уяснение текущей стратегии;
- проведение анализа портфеля бизнесов;
- выбор стратегии и ее оценка.

Существуют различные методологические подходы к генерированию стратегических альтернатив, их оценке и выбору. При выборе стратегии целесообразно использовать разнообразные методологические инструменты для повышения объективности принимаемых решений. Среди них выделяются наиболее распространенные классические модели и матричные технологии обоснования выбора стратегий.

Важно помнить о логике выбора стратегии (см. «пирамида стратегий»): стратегия управления персоналом должна обязательно согласовываться со стратегиями вышестоящих уровней – типовой, конкурентной.

Важное значение в усвоении материала данного вопроса имеет учет роли человеческого фактора в разработке и реализации стратегических решений в области управления персоналом.

В результате изучения темы студент должен овладеть навыками использования технологий мониторинга, сканирования, прогнозирования маркетинговой среды, поиска и использования различных источников информации, ее обработки с использованием современных технологий. Следует обратить внимание на информационное обеспечение стратегического анализа, используемые методы стратегического анализа (формализованные и неформализованные методы), уяснить содержание и принципы проведения стратегического анализа. Необходимо владеть навыками анализа системы управления персоналом, диагностики структуры персонала и оценки динамики ее развития.

Каждый из этапов разработки стратегии имеет, в известной мере, самостоятельное значение и требует своих специфических процедур и подходов.

Стратегический анализ – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать и способность организации к достижению поставленных целей. Заключается в содержательном и формальном описании объекта исследования, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций его развития, определении способа управления этим объектом.

Стратегический выбор включает формирование и анализ альтернативных направлений развития предприятия, осуществляется по определенным критериям с использованием специально разработанного инструментария.

Реализация стратегии и стратегический контроль – предусматривает возможность корректировки двух предыдущих этапов, проверяет осуществимость и материализуемость ранее принятых решений. Данный этап призван обеспечить качественную обратную связь: отслеживать получаемые результаты и сравнивать их с целями, готовить заключения относительно действующей стратегии.

На предприятиях выделяются различные уровни разработки стратегий: типовые, конкурентные, функциональные, операционные. Инновационные стратегии относятся к уровню функциональных стратегических решений.

Инновационные стратегии управления персоналом являются неотъемлемой частью инновационного менеджмента в кадровой работе. При помощи инновационных стратегий решаются вопросы планирования и реализации инновационных проектов кадровых нововведений, которые ориентированы на значительные и качественные изменения в социальной, производственной и предпринимательской сфере организации. При выборе инновационной стратегии, прежде всего, во внимание принимают рыночную позицию фирмы, её научно-техническую политику, а также стадию жизненного цикла, на которой находятся продукты или услуги. Для российских предприятий и компаний инновационное управление персоналом необходимо для сохранения конкурентоспособности в условиях современного рынка.

Нововведения в кадровой работе – это управленческие инновации, под которыми понимается:

- любая деятельность,
- организационное решение,
- процедура,
- метод управления кадровой работой,

существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации, направленные на повышение способности кадров решать задачи эффективного развития организации в условиях конкуренции.

По каждому направлению работы с персоналом используются инновационные методы, подходы, технологии.

Методические материалы по теме 3

При изучении темы магистранту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые источники по теме 3: [2, с.102-150; 3, с. 97-160; 5, 6].

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Тема 1. Эволюция подходов к анализу базовых проблем управления человеческими ресурсами

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на усвоение ключевых понятий и категорий: HR-менеджмент; тренды в

управлении персоналом; новые инструменты и технологии управления персоналом. Магистранты должны получить навыки использования концепции управления человеческим капиталом и управления человеком; концепции VUCA; «профессиональный заппинг»; Agile и Scrum-технологии управления; HRАмбассадор; цифровизация экономики и управления

Целью проведения практического занятия является закрепление знаний об эволюционном развитии подходов к управлению персоналом, понимание эволюции подходов к появлению персонал-менеджмента, владения навыками выявления основных проблем и разработки направлений совершенствования развития современного менеджмента персонала с учетом условий внешней турбулентной среды.

В процессе освоения данной темы предусмотрены следующие формы самостоятельной работы магистрантов под контролем преподавателя:

- коллоквиум на тему: «Теоретико-методологические и концептуальные основы управления человеческими ресурсами».

- «круглый стол» на тему: «Анализ этапов развития технологий менеджмента персонала».

Для того, чтобы материал практического занятия был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно изучить теоретический (лекционный) материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

- при организации практического занятия в форме семинара активно использовать интерактивный принцип организации обучения, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

- при работе в группах выполнять не только задания, порученные лично ему, но и вникать в задания, полученные другими членами группы, активно участвовать в групповом обсуждении.

Эффективность лекционных и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки.

В процессе подготовки к практическим занятиям следует обратить внимание на отдельные вопросы по соответствующим темам, которые раскрывают содержание изучаемых положений учебной дисциплины. Систематическое освоение необходимого учебного материала позволяет студентам проявлять готовность к выполнению практических заданий.

При подготовке к занятиям магистранту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);

- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

Оценка результатов выполнения задания по каждой практической работе производится при представлении студентом выполненной работы и на основании ответов на вопросы по тематике практической работы. Студент, самостоятельно выполнивший задание и продемонстрировавший знание современных кадровых технологий, получает по практической работе оценку «зачтено».

Задание 1.

Рассмотрите сравнительную характеристику понятий: бюджетное планирование и управление, долгосрочное планирование и управление, стратегическое управление.

Дайте определение и проведите сравнение особенностей бюджетного планирования и управления, долгосрочного планирования и управления, стратегического управления. Проанализируйте причины эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами.

Задание 2.

Провести сравнение понятий «стратегическое» и «оперативное» управление персоналом, руководствуясь следующими категориями в приведенной таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления по отдельным параметрам

Объект сравнения	Стратегическое управление	Оперативное управление
Сущность каждого вида		
Ответственность менеджеров (уровень управления по «пирамиде менеджмента»)		
Формирование миссии		
Направленность внимания менеджмента		
Отношение к риску		
Используемая информация		

Отношение к управлению персоналом		
Оценка эффективности управления		

Задание 3.

Дать определение и провести обзор понятий: общенаучные, специфические, маркетинговые методы исследования, используемые при подготовке управленческих решений в области управления человеческими ресурсами.

Задание 4.

Выбрать тему для подготовки эссе и обсуждения на «круглом столе».

– Что означает переход в управлении обществом (предприятием) от противодействия системе существующих угроз к мерам, воздействующим на комплекс стратегических вызовов?

– Кадровый аспект разработки стратегии развития организации в условиях неопределенности и риска, повышенной турбулентности.

– Как вы понимаете высказывание: «Стратегия подобна попытке одновременно изобретать велосипед и ехать на нем» Игорь Ансофф.

– Ваше мнение по поводу высказывания: «Суть бизнеса можно свести к трем словам: персонал, продукт, прибыль. Если у тебя проблемы с первым – об остальных можешь забыть» Ли Якокка.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие этапы, предшествовавшие современному этапу развития управления человеческими ресурсами, вы можете выделить?

2. Какие вы знаете концепции управления персоналом?

3. Перечислите основные тенденции развития современных подходов к управлению человеческими ресурсами

4. Назовите тренды в области развития и обучения персонала.

5. Причины изменений, происходящих в практике управления персоналом.

6. Ключевые причины модернизации технологий и инструментов управления человеческими ресурсами.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 69-135; 2, с. 95-125; 3; 5, с. 211-224].

Тема 2. Современные персонал-технологии как фактор повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами в организации

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Целью проведения практического занятия является необходимость укрепления знаний в области современных персонал-технологий и овладения навыками практического применения современных технологий в различных областях управления персоналом. Также в процессе проведения данного практического занятия предполагается формирование знаний в области активизации использования человеческого потенциала.

Закрепление знаний осуществляется в процессе выполнения практических заданий, разбора предложенных кейс-ситуаций. Выполнение кейс-ситуаций не предполагает обязательный поиск правильного ответа, а нацелено на развитие стратегического мышления, умения использовать теоретические модели, подхода для решения конкретных ситуаций, отработку навыков логического аргументированного доказательства своей позиции по изучаемой проблеме.

Задание 1. Рассмотрите предлагаемую кейс-ситуацию: Практическая ситуация «Система оценки»

Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала.

За три года своего существования Центр превратился из объединения троих бывших коллег консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов, 5 технических сотрудников. Александр также периодически приглашает специалистов со стороны, с которыми заключаются разовые контракты.

Центр специализируется в области обучения руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие программы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра.

По мнению Александра, начальный период "компании-семьи", когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы.

1. *Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?*

Изобразите в виде «дерева целей»

2. *Какую систему оценки вы бы предложили Александру?*

3. *Какой кадровой политики следует придерживаться?*

Задание 2: Рассмотрите предлагаемую кейс-ситуацию: Практическая ситуация «Резерв кадров».

Компания QR долгое время работает на рынке строительства и недвижимости. Анализируя причины ухода с предприятия сотрудников с большим опытом работы, HR-специалисты во главу списка ставят *отсутствие перспектив роста*. В компании действительно существовала традиция приглашать на новые руководящие позиции кандидатов с рынка труда. После серии обсуждений приняли решение внедрить программу кадрового резерва, включающую отбор и обучение высокопотенциальных сотрудников. Первые резервисты заняли руководящие позиции, были рассмотрены результаты работы их подразделений, и оказалось, что они заметно хуже показателей других руководителей, в том числе недавно нанятых.

Вопросы:

1. *Какого типа кадровой политики придерживается руководство компании?*
2. *В чем причины сложившейся ситуации и каковы пути решения проблемы?*
3. *Определите ключевые компетенции, которыми должны обладать кандидаты в кадровый резерв*

Задание 3.

Приведите 10 примеров ключевых показателей эффективности деятельности персонала.

Задание 4: Перечислите известные Вам методы и подходы оценки эффективности деятельности персонала. Отметьте достоинства и недостатки отдельных из них.

Задание 5: Выполните тестовые задания

1. Система работы с персоналом включает следующие элементы:

- а) подбор и оценка персонала, расстановка и адаптация, теория организации и принятия решений;
- б) административные и социально-психологические методы, стиль управления, персонал
- в) подбор персонала, расстановка, оценка, адаптация, обучение;
- г) кадровая политика, наем, собеседование, движение кадров и обучение.

2. Норма управляемости выше на следующих уровнях иерархии управления:

- а) на низших уровнях;
- б) на средних уровнях;
- в) на высших уровнях.

3. Лидерство – это:

- а) психологическая характеристика взаимоотношений в группе;
- б) социальная характеристика;
- в) харизматическая особенность;

4. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персонала – это системный процесс, направленный на:

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

5. Ресурс внутриорганизационной карьеры обычно выше:

- а) в крупных организациях;
- б) на малых предприятиях;
- в) на средних предприятиях.

6. Методы управления персоналом:

- а) самообследование, интервьюирование, анкетирование;
- б) параметрические, матричные, экспертно-аналитические, административные;
- в) организационные, административные, экономические, социально-психологические
- г) экономические, авторитарные, инноваторские.

7. Структура персонала предполагает следующие виды структур:

- а) производственная, управленческая, социальная, информационная;
- б) организационная, штатная, техническая, социальная;
- в) организационная, ролевая, штатная, социальная, функциональная;
- г) коммуникационная, ролевая, штатная, технологическая.

8. Превентивная кадровая политика предполагает:

- а) наличие обоснованных прогнозов развития ситуации при отсутствии возможности влияния на нее;
- б) использование различных средств воздействия на ситуацию, при осуществлении регулярного мониторинга и корректировки в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды;
- в) осуществление действий в режиме экстренного реагирования на возникающие ситуации, без оценки причин и возможных последствий.

9. Социальная структура персонала отражает:

- а) распределение персонала по уровням квалификации, полу, стажу, возрасту;
- б) соотношение представителей различных специальностей;

в) распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей;

г) соотношение отдельных групп работников.

10. Определите, какие из перечисленных ниже методов управления персоналом относятся к административным:

а) издание приказов, указаний, распоряжений;

б) экономическое стимулирование, разработка должностных инструкций;

в) формирование социально-психологического климата, карьерного роста;

г) страхование, формирование организационной структуры.

11. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия?

а) административные;

б) экономические;

в) социально-психологические.

12. Профессиональная адаптация – это:

а) адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;

б) полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

в) адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

13. Персонал объединяет составные части трудового коллектива предприятия (организации) и включает:

а) менеджеров всех уровней управления, а также служащих;

б) только кадровых работников;

в) только служащих и обслуживающий персонал;

г) производственный и управленческий персонал.

14. Руководство организации не имеет сформированной программы действий в области управления персоналом, кадровая политика направлена, в основном, на устранение возникающих негативных последствий:

а) активная кадровая политика;

б) открытая кадровая политика;

в) превентивная кадровая политика;

г) реактивная кадровая политика;

д) пассивная кадровая политика.

15. Этапы формирования резерва кадров:

а) составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров, аттестация руководителей подразделений, определение кандидатов в резерв;

б) аттестация кадров, составление прогноза предполагаемых изменений в составе кадров, определение кандидатов в резерв, принятие решений о включении в резерв, согласование списка кандидатов с вышестоящей организацией;

в) аттестация специалистов и менеджеров, составление прогноза предполагаемых изменений в составе работников, определение кандидатов в резерв.

16. Расстановка персонала предусматривает:

а) планирование служебной карьеры, условия и оплату труда, движение кадров, увольнение персонала;

б) модель рабочих мест, формирование резерва, развитие человеческих ресурсов, движение кадров;

в) адаптацию персонала, карьерограмму, расчет потребности в кадрах, повышение квалификации;

г) расчет потребности в кадрах, аттестацию, служебную карьеру, материальное стимулирование.

17. Количество самовольных невыходов работников на работу характеризуется:

а) показателем абсентеизма;

б) показателем текучести;

в) рентабельностью персонала.

18. Соотношение «базовая зарплата – премия – льготы», как правило, меняется в зависимости от уровня работника в организации – чем выше позиция работника:

а) тем большую долю в компенсационном пакете составляет базовая зарплата;

б) тем меньшую долю в компенсационном пакете составляет базовая зарплата.

19. Сущность аутплейсмента при высвобождении персонала состоит в:

а) стимулировании досрочного выхода на пенсию;

б) стимулировании ухода по собственному желанию;

в) диагностике причин увольнения по собственному желанию;

г) оказании помощи увольняемым в трудоустройстве за счет организации в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.

20. Рекрутинг персонала – это:

а) работа с персоналом по его обучению;

б) подбор персонала по требованию работодателя;

в) увольнение персонала в связи со службой в армии.

21. К достоинствам внутренних источников привлечения персонала относят:

- а) низкие затраты на адаптацию;
- б) появление новых импульсов для развития, использование новых технологий;
- в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у работников предприятия.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите основные технологии отбора персонала.
2. Какие вы знаете технологии развития и обучения персонала?
3. В чем особенность использования технологии грейдинга на современных предприятиях?
4. В чем сущность технологий аутстаффинга, аутсорсинга персонала?
5. Понятие менторинг в наставничестве.
6. Онбординг как этап наставничества.
7. Технологии маркетинга персонала.
8. Современные технологии высвобождения персонала.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1; 2, с. 145-160; 3, с. 257-260; 5].

Тема 3. Компетентностный подход в современных персонал-технологиях, стратегические и инновационные модели

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Целью проведения практического занятия является закрепление знаний об использовании компетентностного подхода в управлении персоналом, уяснения последовательности этапов разработки стратегии, основных характеристиках и свойствах каждого этапа, их взаимосвязях и преемственности. В результате изучения темы магистрант должен знать и уметь использовать различные техники, методики проведения стратегического анализа, включая целеполагание, взаимосвязь факторов внутренней и внешней среды организации, использовать эффективные модели, матрицы обоснования выбора стратегии. управления персоналом.

При изучении данной темы магистрант должен освоить информацию о возможности использования различных эффективных моделей, матриц обоснования выбора стратегии управления персоналом. Важным итогом проведения практических занятий по данной теме является овладение методами поиска

стратегических решений (структура методов, экспертные методы, методы обработки экспертной информации и др.), а также умелое применение методологических инструментов обоснования выбора предпочтительных стратегий в области управления человеческими ресурсами. Также предполагается формирование навыков использования портфельного анализа с целью создания корпоративного портфеля и управление им с учетом краткосрочных и долгосрочных интересов компании.

При изучении данной темы магистранты должны ориентироваться в видах инновационных решений по различным направлениям в области управления человеческими ресурсами, знать специфику управления творческими коллективами, особенности развития талантов и реализации принципов творческого менеджмента.

Важным результатом изучения данной темы является получение навыков использования различных техник оценки инновационного климата и инновационного потенциала компании, использования показателей оценки инновационной активности персонала.

Задание 1:

Определите, какие из приведенных примеров управленческих решений относятся к стратегическим. Укажите верные номера утверждений

№ 1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

№ 2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

№ 3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

№ 4. Наладчику станков Тараненко Р. А. произвести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

№ 5. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

№ 6. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

№ 7. Инженера Калинина Н. С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2023 года.

№ 8. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

№ 9. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

№ 10. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

№ 11. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.) с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

№ 12. Провести маркетинговое исследование с целью поиска перспективных рынков сбыта продукции

Задание 2. Определите последовательность действий для разработки функциональной стратегии – стратегии управления персоналом в организации для достижения стратегических целей. Расставьте указанные действия в необходимом, с Вашей точки зрения, порядке (проранжируйте).

Таблица 3 – Последовательность этапов разработки стратегии

Действия	Порядок действий
А. Определение конкурентной стратегии компании	
Б. Разработка плана стратегических действий по управлению персоналом	
В. Разработка стратегии управления персоналом	
Г. Определение миссии организации	
Д. Анализ действующей стратегии управления персоналом	
Е. Постановка задач по развитию фирмы	
Ж. Разработка корпоративной (типовой) стратегии компании	
З. Проведение анализа внутренней среды организации	
И. Стратегический контроль	
К. Анализ среды непосредственного окружения	
Л. Оценка структуры персонала	
М. Реализация стратегии	
Н. Изучение среды косвенного влияния фирмы (макросреды)	
О. Построение «дерева целей»	
П. Анализ системы управления персоналом	

Задание 3

Представьте себе, что Вы специалист по СУ и Вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование. С чего Вы начнете свою работу:

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;
- в) досконального анализа деятельности высшего руководства;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;

д) анализа производственного потенциала фирмы;
е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;

ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Проранжируйте эти характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для СУ и очередности выполнения этапов.

Задание 4

Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

McDonald's:

1. «Достигнуть 100 % уровня удовлетворения клиента...ежедневно...в каждом ресторане...каждого клиента».

Rubbrmaid:

1 «Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. долларов до 2 млрд. долларов».

2. «Раз в 1,5-2 года выходить на новый рынок».

3. «Обеспечить, чтобы 30 % от общего объема продаж приходилось на товары, запущенные в производство за последние 5 лет».

4. «Обеспечение самых низких издержек при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли».

5. «Достигнуть среднего уровня годового прироста в 15 % по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям».

McCormik&Companу:

1. «Достигнуть 20 % уровня дохода по акциям».

2. «Довести годовой прирост продаж до 10 %».

3 «Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15 %».

4. «Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40 %».

5. «Выделять на выплату дивидендов 25–30 % чистого дохода».

6. «Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы».

7. «Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании».

Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели?

Задание 5: Дайте определение основных элементов, определяющих инноватику как область научных знаний:

– предмет исследования;

- область исследования;
- цели и задачи исследования

Для ответа используйте следующие дидактические единицы:

- перспективы социально-экономического развития страны, региона, организации;
- фактическое влияние на динамику производства в различных фазах делового цикла;
- подъем деловой активности;
- деловой цикл;
- жизненный цикл продукта;
- инновационный процесс;
- закономерности долгосрочного технико-экономического развития;
- методы повышения инновационной активности;
- принципы управления инновационной деятельностью;
- управление процессами коммерциализации новшества.

Задание 6: В чем состоят различия инновационных и стабильных процессов? Сравните их по следующим параметрам:

- конечная цель;
- пути достижения цели;
- риск при достижении цели;
- тип процесса;
- управляемость, возможность планирования;

Задание 7:

Используя методику причинно-следственных связей – диаграмму Иси-кавы, выявить и оценить ключевые проблемы в области системы управления человеческими ресурсами изучаемого предприятия (организации).

Задание 8.

На предприятиях важно создание в коллективе творческой обстановки, способствующей появлению новых идей, созданию новшеств и преобразованию их в инновации. Сформулируйте перечень мероприятий, которые целесообразно осуществить на предприятии с целью повышения творческой активности его сотрудников, поскольку существует множество факторов, блокирующих новаторство (возможность потерять статус, неспособность выполнять новую роль в будущем). Мероприятия могут иметь разную направленность стимулов. Их следует ориентировать на разные группы сотрудников. Предлагаемые мероприятия внесите в таблицу.

Группы сотрудников	Цель	Содержание мероприятий, обеспечивающих
--------------------	------	--

		моральное стимули- рование	материаль- ное стиму- лирование
Сотрудники научно-исследовательских и конструкторских подразделений	1. Обеспечение творческой активности 2. Предотвращение возможного сопротивления изменениям, предлагаемым другими сотрудниками		
ИТР и рабочие производственных подразделений, участвующие в создании новшеств	1. Обеспечение творческой активности 2. Предотвращение возможного сопротивления изменениям, предлагаемым другими сотрудниками		

Производственный персонал, не принимающий непосредственного участия в создании новшеств	Преодоление сопротивления изменениям.		
---	---------------------------------------	--	--

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите алгоритм построения «дерева целей» и требования SMART-характеристики целей.
2. Как строится диаграмма «рыбий скелет» и для чего используется?
3. Место инновационной стратегии управления персоналом в общей «пирамиде стратегий» компании.
4. Технологии стратегического анализа внутренней среды – оценка инновационного потенциала персонала
5. Методологические основы диагностики инновационного климата организации. Что такое инновационная активность, какими показателями может быть оценена?
6. Приведите примеры кадровых инноваций.
7. В чем особенность разработки и реализации организационно-управленческих инноваций?
8. Каковы методы создания в организации климата, способствующего инновационной деятельности?
9. Какие методы оценивания персонала стимулируют инновационную активность?
10. Перечислите инновационные методы подбора персонала
11. Как и какие стимулы следует применять при интенсификации инновационной деятельности?

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [4; 5, с. 44-69; 6, с. 200-235; 7].

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

3.1 Общие требования к выполнению контрольной работы магистрантами

В соответствии с учебным планом магистранты заочной формы обучения выполняют контрольную работу по дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения дисциплины и способствует привитию навыков анализа современных

проблем управления персоналом. Контрольная работа включает раскрытие теоретических вопросов и анализ научных статей.

Контрольная работа состоит из введения, 3 разделов: (вопрос 1, вопрос 2, вопрос 3) и списка использованных источников. Выбор темы проводится следующим образом: студент по последней цифре в зачетной книжке выбирает номер варианта контрольной работы. Контрольная работа сдается путем прикрепления в ЭИОС ИНОТЭКУ КГТУ в соответствующую рубрику, созданную преподавателем по данной дисциплине. Срок сдачи: не позднее начала зачетно-экзаменационной сессии, установленной графиком учебного процесса.

Изложение материала должно быть грамотным, иметь логическую последовательность. Не допускается сокращение слов, кроме общепринятой аббревиатуры. Требования к оформлению контрольной работы определяются Методическими указаниями по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд. доп. – Калининград: КГТУ, 2018.

Законченная работа к установленному руководителем сроку должна быть представлена для проверки в едином информационном пространстве ЭИОС и в печатном виде сдана на кафедру ЭФ. После получения допуска руководителя студент распечатывает и защищает работу. Работы, выполненные на низком уровне и не соответствующие указанным требованиям, возвращаются студенту с письменным заключением руководителя на доработку и исправление.

Причинами недопуска контрольной работы к защите могут быть:

- работа не носит самостоятельного характера, материал полностью заимствован из литературных источников или у других авторов;
- основные вопросы исследуемой темы не раскрыты, изложены поверхностно или схематично (фрагментарно);
- в тексте содержатся ошибочные положения;
- научный аппарат использован неграмотно или отсутствует.

Без защиты контрольной работы студент не может быть допущен к сдаче зачёта по данной учебной дисциплине.

3.2 Критерии оценки контрольной работы

Анализ результатов контрольной работы проводится по следующим критериям:

- 1) глубина анализа и умение разобраться в проблеме исследования;
- 2) использование современных методов анализа и оценки деятельности предприятий;
- 3) самостоятельность выполненной работы;
- 4) грамотность и логичность изложения материала;

5) качество оформления работы.

Контрольная работа должна быть сдана в указанные сроки.

Допуск к защите представленной магистрантом контрольной работы осуществляется оценкой «зачтено». Оценка «зачтено» выставляется, если все теоретические вопросы раскрыты в полном объеме. В противном случае контрольная работа оценивается как «не зачтено», и она возвращается на доработку. Защита контрольных работ студентами заочной формы обучения служит основанием для допуска к экзамену.

Работа, которая не допущена к защите, возвращается автору на доработку. Дополнительно устанавливаются сроки повторной защиты контрольных работ.

На защите контрольной работы автор должен в течение 5-7 минут изложить основные результаты проведенного исследования с представлением презентационного материала и должен быть готов ответить на вопросы по его работе. В докладе необходимо отразить следующую информацию: тема работы, актуальность и цель работы, объект исследования; характеристика объекта исследования; результаты анализа исследуемой на данном объекте проблемы; практические рекомендации по решению проблемы.

Вопросы преподавателя могут носить как теоретический, так и практический характер. Магистрант должен показать глубокие знания изученной проблемы, над которой он работал, четко знать терминологию, которая используется в работе; понимать и уметь объяснить смысл формул, уравнений, рисунков; обосновать сделанные в работе выводы и аргументировать целесообразность внедрения рекомендаций. Ответы должны быть четкими и показывать знание магистрантом темы. В ходе процедуры защиты обучающийся высказывает собственную точку зрения на проблему, демонстрирует свободную ориентацию в проблеме исследования, уверенное и последовательное изложение результатов, умение отвечать на вопросы по существу.

3.3 Типовые задания по контрольной работе

Вариант 0

1. Особенности применения методики «Ассессмент-центр» в организации.
2. Возможные ошибки при оценке кандидатов на вакантную должность.
3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам адаптации персонала.

• Вариант 1

1. Проблемы и препятствия на пути воздействия на трудовую мотивацию работников.
2. Проблемы внедрения современных персонал-технологий.
3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным инновационным технологиям рекрутинга.

• Вариант 2

1. Факторы, оказывающие влияние на выбор программы обучения персонала.

2. Современные подходы к мотивации и оплате труда персонала.

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам оценки персонала.

- Вариант 3

1. Отечественный и зарубежный опыт формирования и использования кадрового резерва.

2. Проблемные аспекты развития корпоративного обучения в современных условиях.

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам в службах управления персоналом.

- Вариант 4

1. Взаимосвязь и влияние современных проблем управления персоналом на эффективное управление организации в целом.

2. Выбор методов, критериев, технологий оценки персонала.

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам отбора персонала.

- Вариант 5

1. Особенности управления персоналом в современных предприятиях, филиалах иностранных компаний.

2. Повышение эффективности деятельности и персональное развитие с помощью коучинга, тайм-менеджмента и самоменеджмента.

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам управления карьерой персонала.

- Вариант 6

1. Межкультурные взаимодействия в организациях и их противоречия.

2. Проблемы применения технологий адаптации персонала организаций.

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам управления мотивацией персонала.

- Вариант 7

1. Современные технологии оценки и планирования персонала.

2. Формирование корпоративной культуры как социально-психологическая проблема.

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам управления мотивацией персонала.

- Вариант 8

1. Влияние современных проблем управления персоналом на эффективное управление организации в целом.

2. Современные проблемы оценки деятельности службы управления персоналом персонала.

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам управления мотивацией персонала.

- **Вариант 9**

1. Современные проблемы развития персонала.

2. Влияние современных проблем управления персоналом на эффективное управление организации в целом.

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам управления конфликтами и стрессами в организации.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация в форме зачета осуществляется по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости в семестре и предусматривает оценки ("зачтено", "не зачтено"). Для магистрантов–заочников обязательным условием допуска к зачету является написание и защита контрольной работы.

В отдельных случаях (например, если студент восстановился, перевелся и т. д.) для промежуточной аттестации могут быть использованы контрольные вопросы, представленные ниже.

Контрольные вопросы по дисциплине

1. Соотношение понятий "миссия", "стратегия", "политика", "направление деятельности" в УЧР.

2. Задачи и функции служб УЧР.

3. Различия между концепциями УП и УЧР.

4. Основные этапы эволюции управленческих концепций.

5. Уровни разработки и примеры реализации стратегии УЧР.

6. Национальные особенности УЧР в России.

7. Развитие взглядов на национальные особенности управления человеческими ресурсами.

8. Принципы оценки эффективности УЧР.

9. Классификация и критерии оценки в УЧР.

10. Человеческие ресурсы: определение, основные компоненты.

11. Исторический аспект в области УЧР.

12. Критерии оценки культурологических особенностей управления человеческими ресурсами.

13. Уровни разработки и примеры реализации стратегии УЧР.

14. Информационная система по человеческим ресурсам.

15. Внешний и внутрифирменный поиск кадрового резерва.
16. Национальные особенности поведения и управления в восточной и западной моделях менеджмента.
17. Виды компенсационной политики в управлении человеческими ресурсами.
18. Критерии и показатели агентств по подбору персонала.
19. Предварительный отбор кандидатов.
20. Методика проведения отборочного собеседования.
21. Виды интервью и их характеристика.
22. Отборочные тесты, их типы и назначение.
23. Сокращение персонала и типичные ошибки отечественных предприятий в решении этого вопроса.
24. Сокращение персонала и типичные ошибки отечественных предприятий в решении этого вопроса.
25. Принципы и методы оценки персонала.
26. Понятие, цели и объект аудита УЧР. Отечественный и зарубежный опыт формирования и использования кадрового резерва.
27. Аутплейсмент.
28. Технологии всестороннего анализа проблематики использования персонала.
29. Технологии всестороннего анализа проблематики развития персонала.
30. Проблемные аспекты развития корпоративного обучения в современных условиях.
31. Внедрение активных методов обучения.
32. Современные подходы к мотивации и оплате труда персонала.
33. Метод оценки 360°.
34. Проблемы управления поведением персонала.
35. Особенности применения методики Ассессмент-центр
36. Выявление актуальных научных проблем управления человеческими ресурсами
37. Анализ и оценка повышения эффективности использования персонала организации.
38. Проблемы оценки результативности деятельности персонала.
39. Анализ и оценка повышения эффективности развития персонала организации.
40. Проблемы разработки стратегии управления персоналом.
41. Проблемы разработки кадровой политики.
42. Проблемы разработки философии управления человеческими ресурсами.
43. Проблемы разработки концепции управления персоналом.

44. Современные подходы к анализу и описанию работы и рабочего места.
45. Проблемы организационного проектирования и построения системы управления персоналом.
46. Проблемы оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами.
47. Проблемы оценки экономической эффективности проектов совершенствования технологии управления человеческими ресурсами.
48. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом.
49. Проблемы оценки социальной эффективности проектов совершенствования технологии управления человеческими ресурсами.
50. Современные тренды в области управления человеческими ресурсами

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1 Общие положения

Цель самостоятельной работы – формирование у магистрантов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач в области управления человеческими ресурсами. Самостоятельная работа студентов призвана закрепить теоретические знания и практические навыки, полученные на лекциях, в ходе практических занятий, и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений магистрантов;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений и формирования практических навыков.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования. Устные формы контроля помогут оценить владение магистрантами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается

умение передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией.

Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

- освоение теоретического материала (соответствующие разделы учебников и лекций);
- подготовка к практическим занятиям;
- проработка тестов;
- выполнение контрольной работы – для студентов заочной формы обучения.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами». Её особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется магистрантом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для магистранта становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения практических задач, предложенных преподавателем, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим (семинарским) занятиям.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые магистрант должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путём подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Выполненные студентом самостоятельные задания подлежат контролю со стороны преподавателя. Он осуществляется путём проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решённых магистрантами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями магистрантов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

Текущий контроль сформированности компетенций проводится в виде обсуждения в ходе практических занятий, использования интерактивных форм проведения лекций, разбора кейсов, тестирования, а также самостоятельно подготовленных магистрантами домашних заданий в виде рефератов, эссе. Перечень тематики для учебных научно-исследовательских работ магистрантов по дисциплине призван способствовать систематизации самостоятельной работы обучающихся, в том числе, при подготовке к экзамену. Данный перечень включает следующие темы:

Темы докладов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Сущность и содержание процесса развития кадрового потенциала организации
2. Персонал организации как источник инноваций
3. Механизмы мотивации развития кадрового потенциала компании
4. Управление новаторской деятельностью персонала в организации
5. Роль системы управления персоналом в стимулировании инициативы и творческой активности работников организации
6. Управление мобильностью персонала в условиях развития кадрового потенциала организации
7. Проблема формирования команды в организации
8. Сравнительная характеристика инновационных технологий управления персоналом
9. Использование современных разработок в сфере подготовки кадров
10. Инновационная восприимчивость персонала организации
11. Современные тренды в области управления персоналом
12. Инновации в управлении персоналом как разновидность управленческих
13. Реакция различных категорий работников на нововведения и возможные психологические барьеры
14. Внедрение управленческих инноваций в области реализации деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения

5.2 Тесты для самоконтроля знаний по дисциплине

1. Использование различных средств воздействия на ситуацию, при осуществлении регулярного мониторинга и корректировки в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, характеризует _____ кадровую политику

2. Технология сокращения персонала, суть которой состоит в том, что работник увольняется с обязательством восстановления при последующем расширении операций компанией, на подробный анализ реального поведения сотрудника (кандидата) в различных рабочих ситуациях с _____.

3. Реализация кадровой политики по принципу временного привлечения сотрудника, формально работающего в специально созданной аутстаффинговой компании _____

4. Стратегия управления персоналом, основанная на использовании предприятием потенциала других организаций, называется _____

5. Разработка положений, должностных инструкций относится к _____ методам управления персоналом

6. Рекомендуемая кадровая политика по признаку степени открытости при дефиците кадровых ресурсов на рынке труда называется _____

7. Преобразование научного знания в инновацию, т. е. последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии и распространяется при практическом использовании, это – _____

8. Негативная поведенческая реакция работников на происходящие организационные изменения, выражающаяся в неисполнении инициированных изменениями правил и норм _____

9. Серия испытаний, воссоздающих бизнес-ситуации, аналогичные тем, с которыми сотрудник сталкивается на рабочем месте, с целью объективной оценки его сильных и слабых сторон является составляющей частью метода _____

10. Стратегия управления персоналом, основанная на использовании предприятием потенциала других организаций, это – _____

11. Прозрачность организации для новых работников, готовность принять работника соответствующей квалификации на любой должностной уровень – это политика _____

12. Косвенный характер управленческого воздействия имеют _____ методы управления

13. Подбор персонала по требованию работодателя называется _____ персонала

14. С целью определения квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала на предприятии используется _____ инструкция

15. Совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей персонала – это _____ потенциал

16. Описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку, – это _____.

17. Ситуация, отражающая опасность нежелательного развития событий, которые затрагивают функционирование и развитие организации, персонала и наступление которых связано с объективно существующей неопределенностью, обусловленной внедрением кадровой инновации, представляет собой _____ риск

18. Неготовность принять работника соответствующей квалификации на любой должностной уровень извне – это _____ кадровая политика

19. Структурированная беседа, направленная с целью определения уровня развития его профессионально важных личностных характеристик, умений и навыков:

- а. биографическое интервью;
- б. ситуационное интервью;
- в. интервью по компетенциям;
- г. проективное интервью.

20. Аттестация по методу «360 градусов» в первую очередь должна применяться для следующих групп работников:

- а. рабочих
- б. высшего руководства
- в. торговых представителей, работников сервиса
- г. специалистов

21. Инновационные методы отбора персонала:

- а. использование социальных интернет-порталов
- б. проективное интервью
- в. рассмотрение резюме
- г. собеседование
- д. провокационное интервью

22. Определить правильную последовательность этапов процесса делегирования полномочий при взаимодействии наставник – наставляемый:

- а. наметить помощь/поддержку (в чем, от кого, какая)
- б. наметить полномочия, ресурсы (включая информационные, кадровые и др.)

в. описать ситуацию/задание (в чем состоит задание, его контекст, сроки, критерии)

г. контроль/отчетность (когда, в какой форме) д. согласовать методы (обсудить, без жесткого предписания)

е. обосновать выбор исполнителя/мотивирование (почему именно этому наставляемому, в чем соответствие его интересам)

ж. проявить сомнения/опасения (в чем состоят «узкие места», риски)

23. Привести в соответствие типы негативного отношения работников к инновационным изменениям (список 1) и рекомендации по их преодолению (список 2)

Список 1: характеристика типов негативного отношения работников к инновационным изменениям	Список 2: рекомендации, как с ними работать
1. Рациональный	а. представить сценарий, показывающий предполагаемые выгоды основных изменений
2. Личный	б. проявлять искренность и открытость в ответах на все вопросы наставляемого
3. Эмоциональный	в. информировать о внедряемой программе реорганизации систем и процессов
	г. использовать авторитарный стиль поведения по отношению к персоналу

24. К инновациям в сфере сокращения персонала относятся:

- а. локаут-метод
- б. аутплейсмент
- в. метод Buddying
- г. метод открытого окна.

25. Серия испытаний, воссоздающие бизнес-ситуации, аналогичные тем, с которыми сотрудник сталкивается на рабочем месте с целью объективной оценки его сильных и слабых сторон- является составляющей частью

- а. метода управления по целям
- б. метода оценки 360 градусов
- в. метода Ассессмент центр
- г. метода ключевых показателей эффективности

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Основные

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учеб. / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2018. – 389 с.

2. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практикоориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ- Медиа, 2019. – 419 с.

3. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Л. А. Бирман. – Москва: Дело, 2018. – 347 с.

4. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

Дополнительные

5. Армстронг, М. Управление результативностью: система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрон; пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 250 с.

6. Борисова, Н. Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами / Н. Н. Борисова. – Москва: Креативная экономика, 2014. – 132 с.

7. Герасимова, А. В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие по орг. самостоят. работы и выполнению контр. работы для магистрантов направления 38.04.01 Экономика, профиль обучения "Бизнес-аналитика" всех форм обучения / А. В. Герасимова, Е. В. Балясникова. – Калининград: БГА РФ, 2017. – 225 с.

Информационные технологии программное обеспечение и Интернет-ресурсы дисциплины

1. <http://elibrary.ru/> – Научная электронная библиотека.

2. <http://www.hr-portal.ru> – HR-портал (сообщество профессионалов)

3. <http://www.hrm.ru/> – интернет-портал, посвященный сфере кадрового менеджмента.

4. <http://www.kadrovik.ru/> – кадровый портал Национального союза кадровиков, содержит архив журнала «Справочник кадровика», статьи по актуальным проблемам трудовых отношений.

5. www.ecsoman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент».

6. On-line HR-журнал – www.hr-journal.ru

7. Электронная библиотека – www.koob.ru,

8. Журнал об управлении персоналом – www.hr-journal.ru

Локальный электронный методический материал

Саванович Светлана Владиславовна

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 3,6. Печ. л. 3,3

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1