

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 22.10.2025 16:23:14

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный экономический университет»

Институт Институт менеджмента

Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом Университета

(протокол №1 от 29 августа 2025 г.)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Наименование дисциплины Б1.О.22 Управление человеческими ресурсами

Основная профессиональная образовательная программа 39.03.03 Организация работы с молодежью
программа Организация работы с молодежью

Квалификация (степень) выпускника Бакалавр

Самара 2025

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Управление человеческими ресурсами входит в обязательную часть блока Б1. Дисциплины (модули).

Компетенция	Предшествующие дисциплины по связям компетенций:	Последующие дисциплины по связям компетенций:
УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		
УК-2.2 Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм	Предпринимательское дело Общественный проект "Обучение служением" Учебная практика: ознакомительная практика	Правовые основы работы с молодежью Предпринимательское право Учебная практика: ознакомительная практика Производственная практика: преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		
УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Основы проектной деятельности Командообразование и работа в команде Общественный проект "Обучение служением" Адаптация лиц с ОВЗ	Основы проектной деятельности Организация добровольческой (волонтерской) деятельности Производственная практика: преддипломная практика Производственная практика: проектно-технологическая практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-3.2 Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого	Основы проектной деятельности Командообразование и работа в команде Общественный проект "Обучение служением" Адаптация лиц с ОВЗ	Основы проектной деятельности Организация добровольческой (волонтерской) деятельности Производственная практика: преддипломная практика Производственная практика: проектно-технологическая практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-3.3 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды;	Основы проектной деятельности Командообразование и работа в команде	Основы проектной деятельности

оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	Общественный проект "Обучение служением" Адаптация лиц с ОВЗ	Организация добровольческой (волонтерской) деятельности Производственная практика: преддипломная практика Производственная практика: проектно-технологическая практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
---	--	---

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Управление человеческими ресурсами в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Универсальные компетенции (УК):

УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
УК-2.2 Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм	УК-2.2: Знать: методы анализа и оценки ресурсов организации, нормативно-правовую базу, регулирующую трудовые отношения	УК-2.2: Уметь: анализировать ситуацию и предлагать оптимальные пути достижения целей с учётом ограниченных ресурсов, оценивать риски и последствия принимаемых решений	УК-2.2: Владеть: методиками контроля исполнения принятых решений и измерения достигнутых результатов

УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	УК-3.1: Знать: основные теории командообразования и межличностного взаимодействия	УК-3.1: Уметь: управлять взаимодействием в группе, создавать атмосферу доверия и взаимоподдержки	УК-3.1: Владеть: практическими методами выявления сильных сторон каждого сотрудника и оптимального сочетания ролей в команде
УК-3.2 Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого	УК-3.2: Знать: основы социальной психологии и социологии, влияющие на поведение индивидов в	УК-3.2: Уметь: анализировать возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе,	УК-3.2: Владеть: умениями выстраивания продуктивных отношений в команде, поддерживающих общий настрой на

	социальных группах	и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого	сотрудничество и достижение результата
УК-3.3 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	УК-3.3: Знать: теории и модели командной работы и эффективного взаимодействия	УК-3.3: Уметь: анализировать и давать оценку идеям других членов команды для достижения поставленной цели	УК-3.3: Владеть: навыками обмена информацией, знаниями и опытом с членами команды;

3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 4
Контактная работа, в том числе:	56.3/1.56
Занятия лекционного типа	36/1
Занятия семинарского типа	18/0.5
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.3/0.01
Групповая контактная работа (ГКР)	2/0.06
Самостоятельная работа:	53.7/1.49
Промежуточная аттестация	34/0.94
Вид промежуточной аттестации: Экзамен	Экз
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	144
Зачетные единицы	4

4. Содержание дисциплины

Тематический план дисциплины Управление человеческими ресурсами представлен в таблице.

Разделы, темы дисциплины и виды занятий

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе
		Лекции	Занятия семинарского о типа	ИКР	ГКР		
			Практич. занятия				
1.	Раздел 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами.						УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3

2.	Понятие, содержание, цели и функции управления человеческими ресурсами	2	1				УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3
3.	Эволюция учений о человеческих ресурсах	2	1				УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3
4.	Кадровая политика и кадровый потенциал организации	2	1				УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3
5.	Документационно - правовое обеспечение управления человеческими ресурсами организации	2	1				УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3
6.	Раздел 2. Процессы в управлении человеческими ресурсами						УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3
7.	Формирование человеческих ресурсов организации	4	2				УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3
8.	Управление организационной адаптацией	4	2				УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3
9.	Управление мотивацией работников организации на основе построения системы стимулирования	4	2				УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3
10.	Обучение, переподготовка и повышение квалификации человеческих ресурсов	4	2				УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3
11.	Управление карьерой работников организации	4	2				УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3
12.	Управление кадровым резервом организации	4	2				УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3
13.	Оценка эффективности	4	2				УК-2.2, УК-3.1, УК- 3.2, УК-3.3

	управления человеческими ресурсами организации						
	Контроль	34					
	Итого	36	18	0. 3	2	53. 7	

5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Литература:

Основная литература

1. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559924>

Дополнительная литература

1. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17946-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568774>

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560094>

5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС ; ОС "Альт Рабочая станция" 10; ОС "Альт Образование" 10

2. МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный, МойОфис Стандартный 3, МойОфис Профессиональный 3

5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)

2. Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации» (<http://pravo.gov.ru/>)

3. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)

4. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

2. Справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

5.5. Специальные помещения

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
---	---

Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

5.6 Лаборатории и лабораторное оборудование

Не требуется

6. Фонд оценочных средств по дисциплине Управление человеческими ресурсами:

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

№ п/п	Задание	Ключ к заданию / Эталонный ответ	Критерии оценивания
1	Какая из перечисленных ниже целей организации определяет эффективность построения системы управления персоналом? 1. экономическая цель 2. производственная цель 3. социальная цель 4. коммерческая цель	3	Указан единственный верный вариант ответа
2	Доминирующими потребностями персонала в период до 1900 года были: 1. повышение зарплаток на основе более высокой производительности 2. безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы 3. интересы персонала практически не учитывались 4. потребности самовыражения	3	Указан единственный верный вариант ответа
3	Квалификационная карта — это... 1. описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников 2. описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей	3	Указан единственный верный вариант ответа

	3. описание основных квалификационных знаний и навыков, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности 4. описание должностных обязанностей работника, его прав и ответственности за выполняемую работу			
4	Когда начинается процесс управления деловой карьерой? 1. при приеме на работу 2. после первого года работы 3. после адаптации работника 4. после первого должностного продвижения сотрудника		1	Указан единственный верный вариант ответа
5	Какой из уровней оценки эффективности обучения по модели Киркпатрика наиболее трудно оценить? 1. влияние на результаты работы 2. уровень реакции 3. уровень усвоения знаний 4. уровень поведения		1	Указан единственный верный вариант ответа
6	Установите соответствие между мотивационными теориями (моделями) и описанием их отдельных элементов		1. Б 2. Г 3. В 4. А	Указаны все верные варианты ответов
	1. Двухфакторная теория Ф. Герцберга	А. - потребность в самоактуализации является высшей целью развития личности и начинает формироваться при удовлетворении потребностей в признании.		
	2. Теория У Д. Макгрегора	Б. - чем меньше возможностей для проявления «мотиваторов», тем лучше должны быть гигиенические условия.		
	3. Теория Х Д. Макгрегора	В. - предполагает, что люди по своей природе ленивы, не любят работу и стремятся избежать ответственности.		
	4. Теория А. Маслоу	Г. - предполагает, что люди могут быть самоустойчивыми, активными и творческими в выполнении работы.		
7	Установите соответствие названий компонентов трудового потенциала организации их характеристикам.		1. В 2. Б 3. Г 4. А	Указаны все верные варианты ответов
	1. Кадровый потенциал	А. - характеризуется эффективностью функционирования трудового коллектива как системы и каждого работника в отдельности и находит своё выражение в чёткости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворённости работников своим трудом.		
	2. Профессиональный потенциал	Б. - определяется профессиональной структурой коллектива организации, связанной с изменениями в содержании труда под влиянием НТП, который обуславливает появление новых и отмирание старых профессий, усложнение трудовых операций.		
	3. Квалификационный потенциал	В. - характеризуется обеспеченностью организации работниками, обладающими познавательными способностями, профессиональными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для её эффективного функционирования.		
	4. Организационный потенциал	Г. - определяется качественными изменениями в коллективе организации (рост умений, знаний, навыков) и отражает, прежде всего, изменения в личностной составляющей трудового потенциала.		
8	Перечислены основные этапы подбора персонала, укажите верную последовательность этапов.		1. В 2. А 3. Б 4. Д 5. Г	Дан верный ответ
	1 этап	А. Разработка требований к ка		
	2 этап	Б. Набор персонала		
	3 этап	В. Планирование (определени		
	4 этап	Г. Принятие решения о зап		

	5 этап	Д. Отбор персонала		
9	Укажите в какой последовательности осуществляется расчёт показателей баланса рабочего времени?		1. Д 2. Б 3. В 4. А 5. Г	Дан верный ответ
	1	А. Определение бюджета рабочего времени (максимального числа рабочих часов).		
	2	Б. Определение номинального фонда.		
	3	В. Определение явочного фонда		
	4	Г. Определение полезного фонда рабочего времени.		
	5	Д. Определение календарного фонда.		
10	Выполнение определённой служебной роли на ступени, не имеющей жёсткого формального закрепления в организационной структуре, например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, является проявлением внутриорганизационной карьеры (горизонтального / вертикального) типа.		горизонтального	Указан единствен но верный вариант ответа
11	(Линейная / матричная) организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему.		линейная	Указан единствен но верный вариант ответа
12	Различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода – это (базовая потребность в кадрах / дополнительная потребность в кадрах).		дополнительная потребность в кадрах	Указан единствен но верный вариант ответа
13	Количество труда, находящееся в распоряжении общества называется (трудовыми ресурсами / трудовым потенциалом).		трудовыми ресурсами	Указан единствен но верный вариант ответа
14	В организации за определенный период было принято 60 человек, уволено 50 человек, из них по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины 20 человек. Списочная численность на конец периода 600 человек, число работников, проработавших весь отчетный период 550 человек, среднесписочная численность 580 человек. Необходимо определить коэффициент текучести персонала (округление до 0,1%, без единицы измерения).		3,4	Допустим ые ответы: 3,4; 3,4%
15	Требуется определить плановую численность работников предприятия на 2025 год, если базовая численность в 2024 году составила 2 237 чел. В 2025 году планируется увеличить объем производства на 8%, а рост производительности труда должен составить 7% (округление до целого числа, без единицы измерения).		2258	Допустим ые ответы: 2258, 2258 чел.
16	Если на участке с численностью 40 человек в результате автоматизации высвобождается 8 рабочих, то сколько процентов составит прирост производительности труда? (округление до целого числа, без единицы измерения).		25	Допустим ые ответы: 25; 25%
17	В результате повышения производительности труда на 6%, увеличения численности работников на 2%, а фонда заработной платы на 10% сколько процентов составит изменение зарплатоёмкости продукции (округление до 0,1%, без единицы измерения).		1,7	Допустим ые ответы: 1,7; 1,7%, +1,7%

Компетенция - УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

№ п/п	Задание	Ключ к заданию / Эталонный ответ	Критерии оценивания
1	После окончания тренинга все участники заявили, что тренинг всем очень понравился. Какой гарантированный результат можно ожидать на основе этой информации? 1. высокие оценки в анкете обратной связи по тренингу 2. высокое усвоение знаний 3. успешное формирование навыка	1	Указан единственно верный вариант ответа

	4. применение полученного на практике													
2	Внедрение различных технологий обучения персонала, связано с издержками. В чем заключается выгодность инвестиций в повышение квалификации сотрудников? 1. повышение конкурентоспособности компании за счет более профессиональных действий ее сотрудников 2. повышение сплоченности команды во время тренингов и семинаров 3. усиление имиджа компании, в которой работают высококвалифицированные кадры 4. помощь сотрудникам в поиске новой работы		1	Указан единственно верный вариант ответа										
3	В чем заключается цель развития персонала и человеческих ресурсов? 1. обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития 2. обеспечение организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки 3. обеспечение организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы 4. обеспечение организации преданными работниками, главное для которых – корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника		1	Указан единственно верный вариант ответа										
4	Обучение, выполняемое в учебных заведениях, когда работники овладевают второй профессией или специальностью – это: 1. переподготовка кадров 2. повышение квалификации 3. профессиональная подготовка 4. этап карьерного роста		1	Указан единственно верный вариант ответа										
5	Центростремительная карьера: 1. движение к руководству организации 2. повышение квалификации 3. чередование вертикального и горизонтального роста 4. освоение смежных должностей		1	Указан единственно верный вариант ответа										
6	Установите соответствие между типом мотивации согласно теории В. Герчикова и характеристикой каждого типа. <table><tr><td>1. инструментальный</td><td>А. - мотивация основана на чувстве сопричастности компании, основной мотиватор — признание заслуг.</td></tr><tr><td>2. профессиональный</td><td>Б. - сотрудник стремится к профессиональному росту и развитию, к приобретению новых знаний и навыков.</td></tr><tr><td>3. патриотический</td><td>В. - сотрудник рассматривает работу как инструмент для достижения определённых целей, таких как материальное благополучие.</td></tr><tr><td>4. хозяйский</td><td>Г. - характеризуется отсутствием у сотрудника чётких ценностей и профессиональных ориентиров.</td></tr><tr><td>5. люмпенизированный.</td><td>Д. - работник ценит в работе право самостоятельно решать задачи и полностью отвечать за свой участок работы..</td></tr></table>		1. инструментальный	А. - мотивация основана на чувстве сопричастности компании, основной мотиватор — признание заслуг.	2. профессиональный	Б. - сотрудник стремится к профессиональному росту и развитию, к приобретению новых знаний и навыков.	3. патриотический	В. - сотрудник рассматривает работу как инструмент для достижения определённых целей, таких как материальное благополучие.	4. хозяйский	Г. - характеризуется отсутствием у сотрудника чётких ценностей и профессиональных ориентиров.	5. люмпенизированный.	Д. - работник ценит в работе право самостоятельно решать задачи и полностью отвечать за свой участок работы..	1. В 2. Б 3. А 4. Д 5. Г	Указаны все верные варианты ответов
1. инструментальный	А. - мотивация основана на чувстве сопричастности компании, основной мотиватор — признание заслуг.													
2. профессиональный	Б. - сотрудник стремится к профессиональному росту и развитию, к приобретению новых знаний и навыков.													
3. патриотический	В. - сотрудник рассматривает работу как инструмент для достижения определённых целей, таких как материальное благополучие.													
4. хозяйский	Г. - характеризуется отсутствием у сотрудника чётких ценностей и профессиональных ориентиров.													
5. люмпенизированный.	Д. - работник ценит в работе право самостоятельно решать задачи и полностью отвечать за свой участок работы..													
7	Как менялся подход к работнику в зависимости от концепции? Соотнесите концепцию и подходы <table><tr><td>1. 1920-1940 гг. Управление кадрами</td><td>А. Ключевой стратегический ресурс организации</td></tr><tr><td>2. 1950-1970 гг. Управление персоналом</td><td>Б. Не люди для организации, а организация для людей</td></tr><tr><td>3. 1980-1990 гг. Управление человеческими ресурсами</td><td>В. Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»</td></tr><tr><td>4. XXI век Гуманистическая концепция</td><td>Г. Субъект трудовых отношений, личность</td></tr></table>		1. 1920-1940 гг. Управление кадрами	А. Ключевой стратегический ресурс организации	2. 1950-1970 гг. Управление персоналом	Б. Не люди для организации, а организация для людей	3. 1980-1990 гг. Управление человеческими ресурсами	В. Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»	4. XXI век Гуманистическая концепция	Г. Субъект трудовых отношений, личность	1. В. 2. Г. 3. А. 4. Б.	Указаны все верные варианты ответов		
1. 1920-1940 гг. Управление кадрами	А. Ключевой стратегический ресурс организации													
2. 1950-1970 гг. Управление персоналом	Б. Не люди для организации, а организация для людей													
3. 1980-1990 гг. Управление человеческими ресурсами	В. Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»													
4. XXI век Гуманистическая концепция	Г. Субъект трудовых отношений, личность													
8	Пирамида потребностей по А. Маслоу (иерархия потребностей Маслоу) — это модель, которая последовательно представляет все человеческие потребности, от простых до возвышенных. В пирамиде		1. В 2. Г 3. Д 4. Б	Дан верный ответ										

	Маслоу выделяют пять уровней, приведите последовательность уровней от низших к высшим. <table><tr><td>1. уровень</td><td>А. Самоактуализация</td></tr><tr><td>2. уровень</td><td>Б. Уважение и признание</td></tr><tr><td>3. уровень</td><td>В. Физиологические потребности</td></tr><tr><td>4. уровень</td><td>Г. Потребность в безопасности</td></tr><tr><td>5. уровень</td><td>Д. Социальные потребности</td></tr></table>	1. уровень	А. Самоактуализация	2. уровень	Б. Уважение и признание	3. уровень	В. Физиологические потребности	4. уровень	Г. Потребность в безопасности	5. уровень	Д. Социальные потребности	5. А	
1. уровень	А. Самоактуализация												
2. уровень	Б. Уважение и признание												
3. уровень	В. Физиологические потребности												
4. уровень	Г. Потребность в безопасности												
5. уровень	Д. Социальные потребности												
9	Перечислите последовательность уровней оценки результатов обучения по модели Д. Киркпатрика: <table><tr><td>1 уровень</td><td>А. поведение</td></tr><tr><td>2 уровень</td><td>Б. реакция</td></tr><tr><td>3 уровень</td><td>В. результат</td></tr><tr><td>4 уровень</td><td>Г. усвоение</td></tr></table>	1 уровень	А. поведение	2 уровень	Б. реакция	3 уровень	В. результат	4 уровень	Г. усвоение	1. Б 2. Г 3. А 4. В	Дан верный ответ		
1 уровень	А. поведение												
2 уровень	Б. реакция												
3 уровень	В. результат												
4 уровень	Г. усвоение												
10	Если средняя заработная плата растёт быстрее производительности труда, то себестоимость единицы продукции за счёт этого (повышается/понижается).	повышается	Указан единственно верный вариант ответа										
11	С (уменьшением / увеличением) числа выбывших и принятых на работу работников значение данного коэффициента стабильности кадров приближается к единице, что соответствует стабилизации кадрового состава предприятия.	уменьшением	Указан единственно верный вариант ответа										
12	Обучение квалифицированных кадров является не эффективным в том случае, если связанные с ним издержки, будут в дальнейшем...(выше / равны / меньше) издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы	выше	Указан единственно верный вариант ответа										
13	На каждую вакантную позицию должно быть как минимум (один кандидат / два кандидата) в резерве.	два кандидата	Указан единственно верный вариант ответа										
14	Среднесписочная численность работников одного из цехов машиностроительного завода составила за первое полугодие 518 чел., за июль, август и сентябрь – 521, 520 и 510 человек соответственно, за четвертый квартал – 496 человек. Найдите среднесписочную численность работников цеха за весь год (округление до целого числа, без единицы измерения).	512	Допустимые ответы: 512; 512 чел.										
15	Игорь Д. поступает на работу по совместительству. По соглашению сторон с ним оформили срочный трудовой договор. Нужно ли вносить в трудовую книжку сведения о срочном характере работы?	нет	Допустимые ответы: нет; не нужно; нет, не нужно.										
16	В отчетном периоде среднегодовая выработка одного работника предприятия составила 600 тыс. руб. В плановом периоде предполагается выпустить продукции на 720 млн. руб. и в результате внедрения технологических и организационных мероприятий уменьшить среднегодовую численность работников на 60 чел. Определить планируемое изменение производительности труда на предприятии (округление до 0,1%, без единицы измерения).	5,3	Допустимые ответы: 5,3; 5,3%										
17	В отчетном периоде среднегодовая выработка одного работника предприятия составила 360 тыс. руб. В следующем году планируется повысить производительность труда на 5 % и выпустить продукции на 540 млн. руб. Какова ожидаемая экономия численности в результате роста производительности труда на предприятии (округление до целого числа, без единицы измерения)?	71	Допустимые ответы: 71; 71 чел.										

6.2 КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Примерные вопросы к экзамену

УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

№п/п	Вопрос	Эталонный ответ
1.	Сущность и цели управления человеческими ресурсами организации	В классической работе М. Армстронга управление человеческими ресурсами (HR-менеджмент) определяется как стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей. В России использование термина «управление человеческими ресурсами» начинается с конца 1980-х гг., в то время как, например, в США употребление термина «Human Resource Management» (HRM) датируется началом 1970-х гг. Данный термин возник в среде экономистов-профессионалов и изначально противопоставлялся традиционным подходам к работе с персоналом. В основе нового понятия лежали представления о человеческом факторе как об одном из ключевых элементов, определяющих эффективность деятельности компании. Содержание HR-менеджмента раскрывается через познание его разновидностей — так называемых «жесткого» и «гибкого» подходов к управлению человеческими ресурсами. Жесткий подход к управлению человеческими ресурсами основывается на количественном, измерительном и стратегическом аспектах управления численностью персонала и осуществляется методами, способствующими созданию дополнительной ценности и формированию конкурентного преимущества компании. В его рамках персонал компании рассматривается как человеческий капитал, который при необходимых инвестициях в его развитие может обеспечить желаемый доход. В основе жесткого подхода к HR-менеджменту, таким образом, лежат следующие аспекты: • удовлетворение интересов руководства компании; • реализация стратегического подхода, согласующегося со стратегией компании; • создание дополнительной ценности благодаря развитию человеческих ресурсов и управлению эффективностью труда; • потребность в сильной корпоративной культуре, выраженной в миссии и ценностях организации и подкрепленной процессами коммуникации, обучения и управления эффективностью труда. Гибкий подход к управлению человеческими ресурсами уходит корнями в школу человеческих отношений, основанную на коммуникации, мотивации и лидерстве. Данный подход рассматривает работников прежде всего как средство, а не как объект управления. Основная идея гибкого подхода к управлению человеческими ресурсами заключается в достижении приверженности и доверия работников целям компании

		с помощью вовлечения их в процесс труда, создания благоприятных условий для общения и других методов. Центром внимания при таком подходе к HR-менеджменту является «взаимность» — убежденность в том, что интересы работников и руководства компании могут и должны совпадать. На практике в большинстве компаний наблюдается комбинированное применение гибкого и жесткого подходов к HR-менеджменту. Основная цель управления человеческими ресурсами состоит в развитии организационной способности компании достигать успеха за счет использования собственного персонала. Достижение данной цели, согласно М. Армстронгу, предполагает решение HR-менеджментом следующих задач: • приобретение и удержание необходимой компании квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы; • максимизация и развитие внутренних способностей людей путем создания возможностей для их обучения и профессионального развития; • создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между руководителями компании и их подчиненными; • культивирование в компании среды, благоприятной для командной работы и обеспечивающей гибкость бизнес-процессов; • разработка сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон (владельцев компании, топ-менеджмента, сотрудников, поставщиков, клиентов, федеральных, региональных и муниципальных властей, а также общества в целом); • создание условий для оценки и вознаграждений работников по их действиям и достижениям; • управление разнообразием, присущим трудовым коллективам, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия работников в трудовых отношениях, стилях поведения и устремлениях; • создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам компании; • осуществление этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливости и прозрачности деятельности; и др. Иными словами, целью HR-менеджмента является принятие на работу, удержание, мотивация, совершенствование и профессиональная подготовка компетентных и заинтересованных сотрудников, которые в состоянии эффективно реализовывать цели компании.
2.	Система управления человеческими ресурсами	Система управления человеческими ресурсами организации - это многогранное понятие, оказывающее существенное влияние на эффективность функционирования всей организации. Система управления человеческими ресурсами предприятия представляет собой одну из основных подсистем функционального управленческого менеджмента в организации. Система управления человеческими ресурсами ставит перед собой две основные цели: -непрерывный анализ ситуации с кадрами с целью своевременного обеспечения ими организации; -создание для сотрудников максимально комфортных условий, в которых они смогут эффективно реализовать свой трудовой и интеллектуальный потенциал. Задачи системы управления человеческими ресурсами:

		-«обеспечение производственного и управленческого процесса предприятия квалификационными кадрами, -создание условий для продуктивного и результативного использования, имеющихся у сотрудников организации навыков и умений, -внедрение механизмов по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда сотрудников предприятия с целью роста эффективности их использования, -обеспечение предпосылок для удовлетворенности работниками организации трудовым процессом и системой управления в организации в целом, -создание условий для саморазвития работников и повышение их профессиональной квалификации, -формирование механизмов, способствующих становлению и развитию благоприятного климата в организации, -предоставление возможности работникам организации принимать непосредственное участие в формировании стратегии и тактики развития организации, выдвижении предпринимательских и управленческих инициатив». Содержание системы управления человеческими ресурсами раскрывается через реализуемые функции управления персоналом, сгруппированные в подсистемы. К основным функциям HR-менеджмента в современных компаниях относятся следующие: • организация использования человеческих ресурсов посредством так называемого «организационного дизайна» компании, планирования труда и организационного развития компании; • улучшение качества трудовых отношений посредством формирования в компании обстановки доверия, развития позитивного психологического климата; • обеспечение человеческими ресурсами посредством планирования их будущей потребности с точки зрения количества, качества и компетентности, а также наем и отбор нужного количества сотрудников, соответствующих требованиям компании; • управление эффективностью труда посредством оценки и аттестации работников; • развитие человеческих ресурсов путем организации обучения персонала как на индивидуальном уровне, так и на уровне компании, развития управленческих кадров и управления карьерным ростом сотрудников; • управление системами вознаграждения — развитие систем оплаты труда на основе справедливости и прозрачности; • организация системы взаимоотношений как на отраслевом уровне (путем «выстраивания отношений» с профессиональными союзами), так и внутри самой компании (путем предоставления работникам возможности высказывать свое мнение, обеспечение их информацией и консультирование по вопросам, представляющим взаимный интерес).
3.	Трудовой и кадровый потенциал организации	Трудовой потенциал — это ресурсная категория. Он включает в себя источники, средства, ресурсы труда, которые могут быть использованы для решения конкретной задачи, достижения определенной цели, обеспечения возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области. Можно сказать, что трудовой потенциал – это возможное количество и качество труда, которым располагает общество, трудовой коллектив. Являясь формой материализации человеческого фактора, он выступает как персонифицированная (воплощенная в конкретных личностях) рабочая сила, взятая в совокупности своих качественных характеристик, как реализованных, так и еще не реализованных в определенных организационно-

		технических и социально-экономических условиях производства. Выступая в качестве интегральной характеристики количества, качества и меры реализации совокупной способности к труду, трудовой потенциал определяет возможности как отдельных работников, так и их групп (больших и малых) . В связи с этим выделяют понятия «трудовой потенциал работника», «трудовой потенциал организации», «трудовой потенциал общества». Трудовой потенциал работника представляет собой совокупную способность отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов в производственной деятельности, совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате происходящих в ходе этого процесса изменений. В трудовой потенциал работника входят: • <i>психофизиологический потенциал</i> — способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.; • <i>квалификационный потенциал</i> — объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности; • <i>личностный потенциал</i> — уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда. Трудовой потенциал организации (предприятия) представляет собой предельную величину возможного участия работников в деятельности организации (в производстве) с учетом их психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний, накопленного опыта при наличии необходимых организационно-технических условий. Трудовой потенциал организации формируется и зависит от совокупности потенциалов людей, которые на нем работают. С точки зрения системного подхода трудовой потенциал организации всегда больше суммы составляющих ее частей — индивидуальных потенциалов отдельных работников — в силу возникновения синергетического эффекта, обусловленного объединением работников в единый и планомерно организованный процесс труда. Структура трудового потенциала организации представляет собой соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и складывающихся социально-трудовых отношений между ними. В целях более полного изучения и четкого определения степени воздействия различных групп факторов на формирование трудового потенциала организации в его составе условно выделяют следующие компоненты: кадровый, профессиональный, квалификационный и организационный. Как было определено выше, кадровый потенциал есть составная часть трудового потенциала предприятия. Рассмотрим более подробно сущность кадрового потенциала. Итак, кадровый потенциал предприятия, в широком смысле слова представляет собой умения и навыки работника, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, в целях получения дохода или достижения социального эффекта.
--	--	---

		Кадровый потенциал может рассматриваться и в более узком смысле - в качестве временно свободных или резервных трудовых мест, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их развития и обучения. Кадровый потенциал предприятия (от лат. potentia - возможность, мощность, сила) - это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определенный момент времени. Кадровый потенциал предприятия (организации) формируется интеграцией и динамикой таких качественных характеристик и сторон жизнедеятельности человека, как личностные свойства; общая работоспособность; профессионально-квалификационные знания, умения, опыт; творческие склонности, способность и ориентация личности. Воспроизведение и рост кадрового потенциала так же, как и степень соответствующей ему эффективности труда, зависит не столько от какого-либо одного элемента, сколько от их интеграции, а также их сбалансированности и для отдельного человека, и для групп работников. Управление кадровым потенциалом должно содействовать упорядочению, сохранению качественной специфики, совершенствованию и развитию человеческих ресурсов персонала организации.
4.	Кадровая политика организации: содержание, цели и задачи	Кадровая политика организации — генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда. Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации. Задачи кадровой политики в современных условиях сводятся к следующему: 1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии. 2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия. 3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для

		предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей. 4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам. Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации.
5.	Разработка кадровой политики организации	Кадровая политика – это принципы кадровой работы. Причем в данном случае речь идет не о принципах, которые составляют «философию» или «видение» управления, а о принципах, которые лежат в основе: А) конкретных локальных нормативных актов (положений, регламентов, технологий), Б) оперативных управленческих решений (приказов, распоряжений). Причина разработки кадровой политики – это желание руководителей и собственников организаций дополнить философию или видение управления более конкретной информацией о системе управления персоналом. Элементами (составными частями) кадровой политики являются: • политика подбора кадров, • политика обучения, • политика оплаты труда, • политика формирования кадровых процедур, • политика социальных отношений. Данный перечень не является исчерпывающим. Никто не запрещает администрации выработать, например, принципы формирования кадрового резерва или принципы обеспечения безопасности персонала. Таким образом, кадровую политику упрощенно можно представить как сумму политик осуществления функций управления персоналом. Письменное изложение кадровой политики решает следующие основные задачи: • наемные работники получают возможность узнать принципы и правила, которыми руководствуется администрация при выработке и реализации решений в сфере управления персоналом. Тем самым обеспечивается предсказуемость действий администрации по отношению к персоналу; • функциональные подразделения организации, линейные руководители получают документ, содержащий правила (принципы), которые должны соблюдаться при принятии и реализации управленческих решений по отношению к персоналу. В этом смысле кадровая политика выполняет функции «технического задания» к решению задач, которые не регламентированы локальными нормативными актами; • достижение PR-эффекта, то есть публичная демонстрация (а) уважения к потребностям работников, (б) демократических отношений; (в) согласия и единства администрации и наёмных работников в достижении целей компании. Таким образом повышается престиж организации, как среди сотрудников, так и на внешнем рынке. Одной из задач изложения кадровой политики в виде публичного документа является управление персоналом на основе единых принципов во всех филиалах, представительствах, дочерних обществах компании. Также важной задачей кадровой политики, подготовленной с учетом требований справедливости и

		демократических отношений, является улучшение морально-психологического климата. Говоря о подготовке кадровой политики, мы имеем в виду написание одноименного документа для решения сформулированных выше задач (достижение PR-эффекта, демонстрация демократизма и уважения к сотрудникам, доведение до линейных руководителей принципов руководства персоналом при решении нестандартных задач). На наш взгляд, можно выделить два способа подготовки кадровой политики как самостоятельного публичного документа: 1. На основе намерений руководства организации; 2. На основе первичных нормативных документов (регламентов, положений и т. п.).
6.	Сущность и задачи планирования потребности в персонале	Главная цель планирования потребности в персонале – это эффективные набор и отбор человеческих ресурсов организации. Поиск и отбор кадров – сложные задачи, которые приходится решать в условиях разных ограничений. Но это только полдела. Важно, чтобы новый сотрудник не ушел из компании, иначе все затраты ресурсов и времени – попусту. Очень важно принимать во внимание не только профессиональную компетенцию будущего сотрудника. Организация может больше потерять, чем приобрести с приходом профессионала, который не «впишется» в сложившуюся корпоративную культуру компании. Вся работа по управлению персоналом в компании имеет одну главную цель - обеспечить бизнес квалифицированными работниками. Планирование дополнительной потребности в персонале включает: • Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов; • Оценку будущих потребностей; • Определение дополнительной потребности в персонале или наоборот – избытка персонала. Конкретное определение потребности в персонале представляет собой следующее. В соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия делается расчет необходимого числа работников по их • количеству, • квалификации, • времени занятости и • расстановке. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его расстановки, подготовки и переподготовки. Подчеркнем – основой определения потребности в персонале являются задачи организации. Планирование потребности в персонале тесно связано с такими направлениями, как: • оргпроектирование, • анализ работы, • оценка исполнения, • система стимулирования, • адаптации, • обучение и развитие персонала.
7.	Методы расчета численности сотрудников	Определение потребности предприятию (организации) в плановом периоде численности работников (планирование численности) является важным элементом системы управления трудом. Различают

		укрупнённые и расчётные методы планирования численности работников. <i>Укрупнённые методы</i> основаны на взаимосвязи показателей численности работников, объёма производства и производительности труда и дают представление об общей потребности предприятия в работниках в плановом периоде без её детализации по отдельным категориям и группам персонала. Плановая численность работающих ($Ч_{пл}$) может быть установлена: - во-первых, прямым счётом как отношение планового объёма продукции, работ, услуг ($O_{пл}$) к плановой величине производительности труда – выработке в расчёте на одного среднесписочного работника ($B_{пл}$): $Ч_{пл} = \frac{O_{пл}}{B_{пл}};$ - во-вторых, индексным методом. Для этого рассчитывается плановый индекс численности работников ($I_{ч_{пл}}$) как отношение планового индекса объёма производства ($I_{o_{пл}}$) к плановому индексу производительности труда ($I_{b_{пл}}$): $I_{ч_{пл}} = I_{o_{пл}} : I_{b_{пл}}$, а затем определяется плановая численность как произведение базисной численности ($Ч_б$) на её плановый индекс: $Ч_{пл} = Ч_б * I_{ч_{пл}}.$ - в-третьих, на основе планируемого изменения объёма производства и ожидаемого изменения численности работников ($\Delta_ч$) под влиянием различных факторов: $Ч_{пл} = Ч_б * I_{o_{пл}} \pm \Delta_ч$ <i>Расчётные методы</i> позволяют определять плановую потребность в работниках различных категорий и групп персонала с учётом особенностей содержания и характера выполняемых ими работ, методов организации, нормирования и учёта труда. Для определения потребной численности различных категорий и групп работников на промышленных предприятиях в зависимости от типа производства и характера выполняемых работниками функций, особенностей технологического процесса и применяемого оборудования, методов организации, нормирования и учёта труда используются различные методы: по трудоёмкости работ (нормам времени), по нормам выработки, по рабочим местам и нормам обслуживания, по нормативам численности и нормам управляемости, по нормативным формулам.
8.	Задачи, исполнители и проблемы набора и отбора персонала	Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач являются набор и отбор кадров. Набор и отбор новых работников позволяют решить две задачи: • обеспечить режим нормального функционирования (текущая цель), • заложить фундамент будущего успеха организации (стратегическая цель). Поиск и отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако, эффективный процесс отбора персонала всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, в которые отбираются новые работники. Это предполагает знание руководителями основных принципов и процедур, используемых при отборе кадров, и обладание необходимыми для этого навыками. Особенно это актуально для небольших организаций, где набор кадров осуществляется в основном первым руководителем или руководителями подразделений. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих

		ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Таким образом, субъектом набора может быть: • руководитель (в небольшой фирме); • служба управления персоналом предприятия; • агентство по трудоустройству; • агентство по подбору или консультационная фирма (для набора высококвалифицированных специалистов и менеджеров; очень дорогой способ набора; очень дорогой способ набора). При организации системы поиска и отбора новых работников многие компании сталкиваются с рядом проблем, среди которых в первую очередь можно назвать следующие: • отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала, работа ведется от случая к случаю, по конкретным запросам руководства; • не разработаны процедуры отбора новых работников, в основе отбора лежит здравый смысл и ориентация на формальные требования к кандидатам; • не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров; • не хватает финансовых ресурсов для работы в области поиска и отбора персонала с привлечением внешних организаций; • недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором кадров; • при отборе новых работников часто отсутствуют четкие критерии, увязанные с требованиями профессии и рабочего места, указывающие на такие индивидуальные характеристики кандидатов, которые вместе с формальными требованиями (образование, опыт работы и др.) могут использоваться при отборе. Отсутствие критериев отбора не позволяет отказать родственникам, знакомым и др.; • во внимание принимается только уровень профессиональной компетентности кандидатов, не учитывается то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше теряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки. • декларируются одни принципы набора и отбора, а на практике об этих принципах забывают (например, принцип: прием прежде всего из внутреннего резерва с учетом только квалификации, а практика: устройство на работу родственников, друзей). Поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с философией и практикой управления и с содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом данной организации. • приведенные выше проблемы главным образом являются следствием недостаточной технологичности работы в сфере поиска и отбора новых работников.
9.	Факторы набора и отбора персонала	На отбор персонала могут и должны влиять прежде всего факторы внешнего окружения: -законодательство государства, регламентирующее вопросы защищенности граждан от дискриминации при найме на работу; -влияние рынков труда, поскольку процессы отбора различаются из-за их емкости и характеристик: при

		большом количестве претендентов организация-работодатель устанавливает более высокие и разнообразные требования к ним.; -уровень развития рекрутинговых фирм Шанс принятия неверного решения, по оценке специалистов, уменьшается пропорционально величине кандидатов, владеющих “емкой” квалификацией. Высокие требования, в свою очередь, снижают число потенциальных претендентов и, следовательно, сокращают расходы организации на процедуру отбора. Нехватка работников требуемых профессий на рынке означает небольшое число претендентов на вакантные места и влечет заниженные требования к квалификации. Внешние факторы проецируются на совокупность внутренних, которые формируются в границах конкретного предприятия и локализуются в: -формировании философии отбора, -финансовые возможности организации, -грамотность специалистов по управлению персоналом. В зависимости от различных видов вакансий методы селекции кандидатов будут различаться даже в одной, отдельно взятой организации. Тем не менее развитие философии селекции может “помочь организации поддержать и усилить общую стратегию бизнеса и желаемые в будущем направления его развития”.
10.	Принципы набора и отбора персонала	Базис успешного отбора персонала исходит из сознания того, что успех предприятия всегда в значительной мере зависит от его сотрудников. Это сознание и обуславливает насколько можно тщательный отбор новых работников, который основывается на повышенных требованиях к селекции кандидатов с помощью объективных методов. Оба критерия “отбор по повышенным требованиям” и “объективные методы отбора” определяют основные принципы, которые принимаются во внимание при селективных процедурах: 1. Невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к кандидатам со стороны должности и организации. Отсюда исходит необходимость, во-первых, определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающего открытую для найма позицию и формирования личностных требований к нему, во-вторых, выявления того способа поведения и действия кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прикомандировать. 2. Отбор претендентов не всегда должен проходить относительно жестких требований, которые выставляет вакантная должность. Из этого следует, что на практике наиболее пригодный кандидат — это не всегда абсолютная копия сформированного предприятием его желаемого портрета, поэтому отбор необходимо проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик. Многие должности описываются “усредненными требованиями” и поэтому предполагают “только в среднем способных сотрудников”. Ряд кандидатов проявляют меньше креативности, гибкости и собственной инициативы по сравнению с требованиями “в идеале”, но они более терпеливы и настойчивы. 3. Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, протекции или предубеждений. Несознательные предубеждения по отношению к кандидату чаще всего являются следствием так называемых “перенесенных заблуждений” оценщика. К ним относятся:

		• “эффект раздутой двери”, который основывается на том, что оценщик склонен к переоценке ярко выраженных особенностей нанимаемого; • “эхо прошедшего”, возникающее вследствие того, что оценщик проецирует определенные позитивные или негативные воспоминания о знакомом человеке (схожие фамилия или имя, выговор и др.) на нанимаемого и в соответствии с ними выносит ему оценку; • образование типичных ошибочных мнений и толкований, согласно которым единичные физиогномические особенности (например, высокий или низкий лоб) расцениваются как гарантированные признаки определенных способностей или свойств характера. Любой из этих видов заблуждений может привести к авансированной симпатии или антипатии по отношению к претенденту и этим фальсифицировать объективный отбор кандидатов. Следуя первому принципу, предприятие-работодатель руководствуется при найме профилем требований к будущему работнику, который разрабатывается в службе управления персоналом. Профиль требований формируется с помощью следующих критериев отбора: профессиональные критерии (образование и опыт); физические критерии (физическая природа кандидата); психические критерии (способность концентрироваться, надежность и др.); социально-психологические критерии (обозначают требования к “межлическому поведению” и социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье). Формируя профиль пригодности, или “идеальный портрет” предполагаемого работника, критерии отбора дают “старт” началу селективного процесса. С течением времени они могут изменяться по одной или нескольким позициям, что отражается на дальнейшей селективной процедуре. Согласовывая свои действия со вторым и третьим принципами, служба управления персоналом продумывает, организывает и осуществляет механизм отбора претендентов на вакантные должности.
11.	Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы	После зачисления в организацию сотрудник направляется на вакантное место, где происходит его задействие, являющееся элементом процесса расстановки кадров — обоснованного и экономически целесообразного распределения персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и деловыми качествами самих людей. То есть решается задача назначения на должность наиболее подходящих работников и нахождения им наиболее подходящего места приложения сил. За расстановку отвечает руководитель, а осуществляют ее кадровые службы. Первой ступенью задействия является введение в должность или ориентация. Введение в должность — это кадровая технология. Иногда ее называют программой, поскольку, как правило, эта технология тщательно регламентирована. Программа должна начать действовать сразу после принятия предложения о работе. Суть или цель программы введения в должность — передача новому сотруднику нужной ему информации с целью ускорить освоение новичком работы. Способы передачи информации: • обеспечение новичка информацией общего характера в форме брошюр, каталогов, буклетов и т.п., • рассказ об организации, подразделении,

		• консультирование, помощь в установлении контактов. Содержание программы, последовательность процедур зависят от следующих факторов: • содержание работы; • статус и уровень ответственности; • рабочее окружение; • личные особенности вновь принятого; • количество новых работников. Очевидно, что программа введения в должность подсобного рабочего будет отличаться от программы введения в должность начальника цеха. Особенно эта процедура важна для выпускников колледжей и университетов. Скорее всего, для них это будет первый реальный рабочий опыт и, следовательно, им нужна более подробная и развернутая информация. Задачи программы: • дать человеку ощущение, что его ждали, к его приходу готовились, • снизить вероятность многих ошибок, вызванных слабым знанием организации и её особенностей, • уменьшить психологическую боязнь провала, • снизить вероятность разочарования и досрочного ухода, • формирование позитивного отношения к новым обязанностям и окружению, • экономия затрат и повышение производительности труда. Если организация крупная и вновь принятых много, то введение в должность может быть не только индивидуальным, но и коллективным. Оно может происходить с помощью специального курса ориентации. Ориентация бывает: • общей (информирование об организации в целом), • специальной (об отдельном подразделении). • индивидуальной. (В отечественной практике такая дифференциация формально отсутствует, но де-факто существует).
12.	Сущность, цель и этапы адаптации	Следующей ступенью задействования является адаптация нового сотрудника, т.е. его приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде. Многие авторы (например, Спивак) определяют адаптацию как процесс взаимного приспособления человека и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной. Процесс адаптации - это двусторонний процесс. С одной стороны, за тем фактом, что человек начал работу в организации, стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, и организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы. Организация ожидает от нового работника, что тот будет эффективно выполнять конкретную рабочую функцию, важную для организации, в обмен на получение им значимых для него благ (признание, перспективы должностного и профессионального роста, приемлемый уровень оплаты труда и др.). Цель управления адаптацией - возможно более быстрое достижение рабочих показателей и поведения, приемлемых для организации-работодателя. Современный бизнес очень жестко относится к процессу адаптации. Американский лозунг "вышел на работу в понедельник, дай результат в понедельник" становится все более доминирующим. Часто новичку вообще не отводится время на адаптацию. Социологи выделяют три организационных этапа адаптации.

		1. Ознакомительный этап. Его продолжительность примерно один месяц. За этот период можно продемонстрировать свои возможности, хватит сил держать себя в руках, но недостаточно времени, чтобы сдать. 2. Оценочный этап. Его продолжительность до года. В этот период достигается совместимость с коллективом. 3. Этап интеграции. На третьем этапе происходит постепенная интеграция в организацию.
13.	Виды адаптации	Выделяются два вида адаптации в зависимости от объекта управления: первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня); вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя). Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации. Выделяется несколько видов адаптации в зависимости от предмета управления: <i>психофизиологическая адаптация</i> — приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда; <i>социально-психологическая адаптация</i> — приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе; <i>профессиональная адаптация</i> — постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.); <i>организационная адаптация</i> — усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: • физические и психические нагрузки, • уровень монотонности труда, • санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, • ритм труда, • удобство рабочего места, • внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.). Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет (исключение -молодые сотрудники, например, студенты, привыкшие спать до 12 часов). Она протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

		В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию: • о традициях и нормах жизни, • о ценностных ориентациях, • о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и • об отдельных формальных и неформальных группах, • о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой. Социально-психологическая адаптация может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций. Профессиональная адаптация характеризуется: • дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), • формированием профессионально необходимых качеств личности, • формированием положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности. В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится: • с особенностями организационно-экономического механизма управления организацией, • с местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации — подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера). Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации. Помимо адаптации человека к работе сегодня необходимо и обратное — адаптация работы к человеку. Она предполагает: - организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики; - гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени; - построение структуры организации (подразделения) и распределение трудовых функций и конкретных заданий
--	--	---

		исходя из личных особенностей и способностей работников; индивидуализацию системы стимулирования; изменение стиля руководства.
14.	Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов	Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от следующих факторов 1-й фактор. Организационные: • качественный уровень отбора персонала; • качественный уровень профессиональной ориентации новых сотрудников; • гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации; • объективность деловой оценки персонала в процессе адаптации работников; • особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника; 2-й фактор. Субъективные: • личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п. • личность непосредственного руководителя; стиль и методы его руководства; • степень совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах); • их направленность на взаимную адаптацию; • степень совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения; • особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе; 3-й фактор. Наличие системы управления адаптацией. Основные задачи управления адаптацией новых работников следующие: • Уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы; • Снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным; • Сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением; • Экономия времени непосредственного руководителя и коллег (товарищей по работе). Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей; • Развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является неременным условием высоких рабочих показателей.
15.	Физиологическая адаптация к режиму работы	Важнейшим социальным и физиологическим свойством человека является работоспособность — возможность выполнять конкретную работу в течение заданного времени на определенном уровне эффективности.

		Работоспособность зависит от: • состояния здоровья, • естественных ресурсов организма, • особенностей нервной системы, • тренированности. Работоспособность бывает преимущественно физической, умственной или комбинированной. Она подразделяется на высокую, нормальную и низкую. Работоспособность изменяется в течение дня, суток, недели, месяца, года. В течение дня динамика работоспособности имеет несколько стадий. Первая стадия, называемая вработываемостью, характеризуется нарастающей работоспособностью. Она продолжается 1—1,5 ч, после чего устанавливается оптимальный уровень, сохраняющийся в течение 2—2,5 ч. В этот период достигаются наилучшие результаты работы при минимальных затратах энергии. Уровень работоспособности во второй половине рабочего дня несколько ниже, чем в первой, но характер его изменения тот же, однако периоды вработываемости и устойчивой работоспособности короче и снижение работоспособности начинается раньше. Частичное утомление, возникающее перед концом работы (общее и относящееся к отдельным частям организма), является нормальным, до определенных границ полезным. Утомление проходит в результате отдыха или переключения на другой род занятий. Работоспособность изменяется также по дням недели. Понедельник соответствует периоду вработывания; наилучшие показатели наблюдаются во вторник, среду и четверг; в пятницу и субботу работоспособность падает. Положительные эмоции способствуют быстрому преодолению состояния утомления и вхождению в нормальный рабочий ритм, а отрицательные ускоряют его наступление, вызывают чувство неуверенности в себе. Проблему утомления во многом помогает решить учет особенности индивидуальных биоритмов, поэтому работу необходимо планировать с таким расчетом, чтобы наиболее трудные задачи попадали на пик работоспособности. У так называемых «жаворонков» он приходится на утренние часы, «голуби» обычно активны в середине рабочего дня, а «совы» — под вечер. Однако при этом не следует путать биоритмику с процессом нарастания физической усталости, которая, естественно, минимальна в утренние часы и после достаточно продолжительного перерыва. Знание всего этого позволяет наиболее рационально распределять трудные и легкие, простые и сложные, ответственные и неответственные, напряженные и ненапряженные дела в течение рабочего дня и чередовать их необходимым образом в соответствии с колебаниями трудоспособности.
--	--	---

Формируемые компетенции - УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

№п/п	Вопрос	Эталонный ответ
1.	Стресс и пути его преодоления	Процесс адаптации зачастую бывает сопряжен со стрессом. Стресс, во-первых, представляет собой особое нервное состояние индивида, порожденное тем, что окружающая действительность в его восприятии существенно отличается от ожиданий. Такое

		расхождение вызывает неприятные ощущения, затянувшееся переживание которых, т.е. воспоминание и переосмысление, продолженное в воображении, и становится причиной нервно-психических расстройств. Во-вторых, стресс— это психологический процесс приспособления к такому состоянию организма, направленный на его самосохранение. Различают несколько видов стресса: 1) физиологический, вызываемый излишними физическими нагрузками; 2) психологический, обусловленный сложными отношениями с окружающими; 3) информационный, порожденный избытком, недостатком или бессистемностью жизненно важной информации; 4) управленческий, обусловленный высокой ответственностью за последствия принимаемых решений, особенно в условиях недостатка времени; 5) эмоциональный, проявляющийся в ситуациях угрозы, опасности, неожиданной радости. Основными источниками стрессовых ситуаций принято считать: во-первых, особенности трудового процесса (ритм, напряженность, однообразие, монотонность, отсутствие необходимых перерывов и т.п.); во-вторых, положение индивида в организации (высокое обычно связано со значительными нервными и физическими перегрузками, низкое — с малой престижностью, плохими условиями труда, невозможностью реализовать себя, отсутствием должного уважения со стороны окружающих, неудовлетворительной заработной платой); в-третьих, служебные конфликты, неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, отсутствие взаимной поддержки и помощи, плохие отношения с руководством (например, стресс может возникнуть, когда работник не получает от руководителя того, что необходимо, по его мнению, для работы); в-четвертых, трудности согласования служебных и семейных отношений. Во многих случаях имеет место одновременное действие нескольких этих факторов. Толчок стрессу дает какое-то из ряда вон выходящее событие, которое субъект начинает внутренне оценивать, и если последствия предполагаются негативными, возникает стресс. Он проявляется в состоянии тревоги, предчувствии опасности, физическом недомогании. Для управления стрессом необходимо тщательно проанализировать ситуацию, выявить факторы, его порождающие, и определить, какие из них поддаются целенаправленному воздействию. Затем происходит первичное вмешательство с целью их ослабления или полного преодоления, например организационные преобразования в виде перепроектирования работ (обогащение их содержания, сокращение объема, должностная ротация, улучшение условий труда) или наращивание ресурсов, необходимых для преодоления стресса. Если это не помогает, возникает нужда во вторичном вмешательстве — повышении способностей индивида самостоятельно справиться с причинами и симптомами стресса. Для этого можно прибегнуть, например к тренингу, самовнушению с обязательным вознаграждением себя за успехи. Наконец, в острых случаях или в том случае, когда первичное и вторичное вмешательство оказались безуспешными, наступает необходимость
--	--	--

		вмешательства врачей или консультантов-психологов.
2.	Основные теории мотивации: Содержательные, сущность и содержание	Основные теории мотивации подразделяются на: • Содержательные (А. Маслоу, Д. МакКлелланд), • Процессуальные (теория ожидания Б Врума, теория справедливости С. Адамса, теория Л. Портера и Э. Лоулера, теория трудовых инвестиций), • Теории мотивации исполнительской деятельности (Теория «Х и Y» МакГрегора, теория «Z» Оучи). Теории мотивации, основанные на внутренних побуждениях, называют содержательными. 1. Согласно концепции иерархии мотивов А. Маслоу потребности личности делятся на пять групп, составляющих основу пяти иерархических уровней потребностей: физиологические, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в самоактуализации. Потребности каждого вышележащего уровня проявляются тогда, когда уже удовлетворены потребности всех нижележащих уровней. Это положение справедливо для большинства людей, хотя иногда встречаются исключения. Поведение людей полимотивированно. Это означает, что в определенные периоды развития личности могут доминировать потребности одного уровня, однако одновременно на поведение людей в определенной степени влияют и потребности более низких уровней. Потребности 1 и 2 уровней иногда определяют как потребности «нужды». Они обеспечивают выживание организма. Потребности более высоких уровней (особенно 4 и 5) называют еще «потребностями роста», они обеспечивают развитие личности. Процесс развития личности не ограничен, высший уровень мотивации (5 уровень), по выражению А. Маслоу, «принципиально ненасыщаем». В концепции А. Маслоу личность, находящаяся на 5 уровне иерархии потребностей, выбирает свой путь самосовершенствования, стремясь стать тем, кем может быть. Для само актуализирующейся личности, по мнению А. Маслоу, характерны следующие особенности: 1. Более эффективное восприятие реальности: они видят действительность такой, какой она есть, а не такой, какой ее хотелось бы видеть. 2. Понятие себя такими, какие они есть. Поэтому они не отягчены чрезмерными переживаниями вины, стыда и тревоги, которые присущи другим. 3. Непосредственность, простота и естественность. 4. Ориентированы на решение проблем. 5. Развита потребность в независимости и уединении. 6. Креативность, т.е. обладают способностью к творчеству. 7. Демократический характер, т.е. у них нет предубеждения против других, независимо от их религии, класса, пола и т.д. В концепции мотивации Д. МакКлелланда выделены три группы потребностей: потребность во власти, потребность в успехе, потребность в причастности. Потребность во власти является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать действия других людей, оказывая на них существенное влияние. Люди с высокой мотивацией власти делятся на 2 группы. Потребность в успехе может быть удовлетворена только при доведении работы до успешного завершения. Человек, стремящийся к успеху, ставит перед собой более сложные задачи, желает получить

		отзывы о своей деятельности. Потребность в успехе является общей для большинства людей. Однако степень ее развития у разных субъектов различна. От степени развития этой потребности зависит эффективность профессиональной деятельности. В концепцию Д. МакКлелланда внес важное дополнение Дж. Аткинсон. По его мнению, потребность в успехе должна рассматриваться в комплексе с другой потребностью – потребностью в избегании неудачи. Было выявлено, что для людей с сильной мотивацией достижений характерно стремление к успеху, а для людей с низкой мотивацией – стремление избежать неудачи. Потребность в причастности иногда называют партисипативной потребностью или потребностью соучастия. Она выражается в стремлении к культурным дружественным отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью в причастности стремятся к установлению хороших отношений с окружающими, ожидают получить одобрение и поддержку от своих коллег, а также от лиц, имеющих более высокий социальный статус.
3.	Основные теории мотивации: Процессуальные, сущность и содержание	1. Теория ожидания Б. Врума представляет собой оценку личностью вероятности ожидаемого события. Основу этой теории составляют взаимосвязи по трем позициям. <i>Позиция первая:</i> ожидание взаимосвязи затрат труда и результатов (З - Р). Если человек видит, что взаимосвязь прямая, то его мотивация возрастает. Если же эта связь отрицательная (большие затраты, но результат низкий), то его мотивация снижается. <i>Позиция вторая:</i> ожидание взаимосвязи результатов и вознаграждения (Р - В). За достигнутые результаты сотрудник ожидает вознаграждения или поощрения. Если эта взаимосвязь прямая, положительная, то мотивация возрастает. Если же эта связь отрицательная, то его мотивация снижается. <i>Третья позиция:</i> субъективная валентность ожидаемого вознаграждения или поощрения. Валентность – это предполагаемая ценность удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие определенного вознаграждения. Например, за достигнутые успехи сотруднику вручили фотоаппарат. Субъективная валентность этого вознаграждения зависит от того, любит ли сотрудник фотографировать. Если да, то субъективная валентность достаточно высока, если нет, то она низкая, у сотрудника возникает чувство досады. Общая мотивированность поведения индивида оценивается по формуле: $M = (З - Р) * (Р - В) * \text{валентность}$ 2. Основателем теории справедливости является С. Адамс. Ее сущность – люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если они обнаружат неопределенность в отношении оценки своего труда, то будут стремиться уменьшить его интенсивность. Если же они узнают, что личное вознаграждение выше, чем у других за аналогичную работу, то в большинстве случаев это не оказывает положительного стимулирующего воздействия на повышение интенсивности их труда. В этом случае человек стремится только сохранить достигнутый уровень интенсивности. 3. На основе теорий ожидания и справедливости

		была создана мотивационная модель Л. Портера - Э. Лоулера, центральным звеном которой является ожидание вознаграждения за результаты работы и осознание работником своей роли в процессе труда. Результативный труд ведет к росту удовлетворенности работника. Эта удовлетворенность опосредована как внутренним, так и внешним вознаграждением. К внутреннему вознаграждению относятся удовлетворенность выполненной работой и осознание своей высокой профессиональной компетенции. К внешнему – похвала, премии, продвижение по службе. Таким образом, удовлетворенность является результатом внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Основной вывод этой теории – результативный труд ведет к удовлетворению. 4. Теория трудовых инвестиций близка по сути к мотивационная модель Л. Портера - Э. Лоулера. Чем больше человек отдает себя работе, т.е. чем больше «инвестирует» свою личность в свой труд, тем его труд становится результативнее и мотивированнее. В этом заключается основной вывод теории трудовых инвестиций. То, что труд становится более мотивированным, означает, что человек получает удовлетворение от работы, а оно будет тем больше, чем больше личных усилий вкладывает он в работу. Мотивированность и интенсивность труда, таким образом, находятся в прямой зависимости от накопленных трудовых инвестиций. Следствием теории трудовых инвестиций стал метод партисипативного (причастного, совместного) управления, широко используемый в Японии.
4.	Основные теории мотивации: Теории мотивации исполнительской деятельности, сущность и содержание	1. Теория «X и Y» МакГрегора. Теория «X» базируется на следующих положениях: • Людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе, она выступает для них мотиватором, и если можно, они стараются ее избежать; • В силу этого людей необходимо принуждать к работе и контролировать, в том числе держать под угрозой наказания; • Человеку свойственно стремление избегать ответственности и желание, чтобы им руководили; • Люди мотивируются в основном экономическими потребностями и будут делать то, что дает им наибольшую экономическую выгоду; • Люди исходно пассивны, и их нужно стимулировать, заставлять работать. 1. Теория «X и Y» МакГрегора. Теория «Y» базируется на противоположных положениях: • Людям изначально присуща потребность реализовать умственные и физические потребности для выполнения какой-либо работы, это для них так же естественно, как отдыхать или играть; • Контроль и угроза – не единственные средства мобилизации усилий, человеку свойственны самоконтроль и саморукводство; • Цели деятельности, а не только вознаграждение мобилизуют работу людей; • Человеку свойственна потребность в ответственности и инициативе; • Люди мотивируются потребностями и стремятся проявить свою индивидуальность. 2. Теория «Z» Оучи. В ней главный подход к организации управления основан на идеях партисипативности, т.е. соучастия работников в делах организации. В этой теории используются принципы мотивационного потенциала работника:

		• Гарантия занятости и создание обстановки доверительности; • Создание атмосферы корпоративной общности, преданности фирме; • Необходимость постоянного общения руководства с исполнителями, максимально частые контакты между ними; • Гласность внутрифирменной информации, общность целей и ценностей руководства и рядовых работников; • Создание атмосферы общей ответственности; • Предоставление возможно большей свободы в выборе средств работы, создание духа доверия к работнику; • Особое внимание руководителей к социальным контактам с исполнителями по горизонтали, т.е. неформальными связями с ними.
5.	Личные потребности и интересы	Трудовое поведение работников определяется совокупностью внутренних и внешних побудителей. Внутренними побудителями являются потребности, интересы, ценности, мотивы труда, а внешними – стимулы труда. Формирование внутренних побудителей составляют основу процесса мотивации трудовой деятельности. Основным источником мотивации трудового поведения являются потребности. Потребности – это надобность, нужда человека в чем-либо для нормальной жизни. Потребности разделяются на личные и общественные. Нас интересуют личные потребности. Они подразделяются на: • материальные; • духовные; • физиологические; • интеллектуальные; • социальные и другие. В результате развития общества потребности преобразуются с помощью процесса социализации личности. Смысл этого процесса в том, чтобы воздействовать на физиологические потребности человека с помощью культуры, т.е. традиций, обычаев, социальных норм. Личные потребности, их структура может изменяться по мере того, в какой степени человек удовлетворил свои материальные потребности. При этом круг личных потребностей человека может расширяться или наоборот сужаться. Необходимость удовлетворять материальные потребности приводит к тому, что труд выступает в качестве средства их удовлетворения. Удовлетворение духовных, социальных, интеллектуальных потребностей приводит к превращению труда в самоцель. Потребности становятся внутренними побудителями мотивации трудового поведения в том случае, если они осознаются человеком, т.е. приобретают конкретную форму – форму интереса. Интерес является элементом сознания и в то же время характеризует социально-экономическое положение тех или иных социальных групп. Всегда существует противоречие между личными и общественными интересами.
6.	Структура мотивов трудового поведения	Работник имеет ряд потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Одни из них могут быть существенны для него, другие нет. Выбор из всей этой совокупности побудителей осуществляется посредством мотивов в ходе соотнесения их с конкретной ситуацией. Мотив – это состояние предрасположенности, готовности, склонности действовать в конкретной ситуации тем или иным образом. Мотивированность – средство, с помощью которого,

		личность, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение, т.е. отражает свое отношение к ситуации и объектам. Мотивированность придает ситуации личностный характер. Функции мотивов: • Ориентирующая. Мотив направляет человека в ситуации выбора вариантов поведения. • Смыслообразующая. Мотив выявляет личностный смысл поведения человека. • Опосредствующая. Мотив опосредует влияние внутренних и внешних побудителей на поведение. • Мобилизующая. Мотив мобилизует силы организма человека для достижения цели. • Оправдательная. В мотиве заложено отношение человека к эталону поведения, социальной и нравственной норме. Мотивы могут быть: 1. мотивы – побуждения (истинные, реальные); 2. мотивы – суждения (открыто признаваемые). Деятельность человека обосновывается несколькими мотивами, так как человек включен в систему различных отношений. Они (мотивы) образуют мотивационное ядро, имеющее иерархическую структуру. Эта структура зависит от конкретной ситуации. Наличие мотивационного ядра позволяет различать типы мотиваций: • Инструментальный. Отношение к труду как к средству получения заработной платы, позволяющего обеспечить удовлетворение потребностей, находящихся вне сферы труда. • Достижительный. Ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального или должностного статуса и на самовыражение. • Коллективистский. Побудительной силой является стремление заслужить уважение коллег, стремление к сотрудничеству, к общению. <i>Влияние мотивации сотрудников на их трудовое поведение</i> Для удовлетворения потребностей человеку необходимы соответствующие блага, которые в данных конкретных условиях могут быть реально достижимыми, а могут быть и недостижимыми. Только реально достижимые блага могут выступать в качестве стимулов трудового поведения. Для того, чтобы интерес перерос в мотив, необходимо, чтобы человек был уверен в реальной достижимости искомого блага, в том, что необходимые для достижения этого блага усилия соответствовали его возможностям были соразмерны значимости нуждающейся в удовлетворении потребности.
7.	Управление мотивацией работников организации	Путь к эффективному управлению человеческими ресурсами организации лежит через понимание его мотивации. Следовательно, верный выбор механизмов мотивации будет способствовать успешному развитию организации. В отечественной и зарубежной литературе не сложилось единого понимания сущности механизма мотивации персонала. В отдельных работах он понимается как изначально заданная совокупность мотиваторов, в других — отождествляется с механизмом стимулирования. Однако на самом деле «мотивация» и «стимулирование» работников имеют разный смысл, и их все же стоит различать. Мотив труда следует рассматривать как внутреннее побуждение человека к труду, а стимул — это внешний побудитель к труду. Совокупность мотивов представляет сложный

		психологический комплекс, характеризующий личность человека в социальной системе и предопределяющий его поведение и реакцию на внешние воздействия. В соответствии с двойственной природой человека мотивы делятся на две группы: материальные и социальные. Первые появляются в результате стремления обрести доход в обмен на труд. При этом доход может быть представлен различными формами: в виде заработной платы и других денежных компенсаций, натуральной оплаты труда, денежных начислений на лечение, обучение и социальные льготы, покрытие которых берет на себя организация, и т. п. Материальные мотивы труда также делятся на две подгруппы: вознаграждение работника за его личный труд (в виде заработной платы, премий, выплат за стаж и т. д.), которое прямо зависит от величины трудового вклада работника, и вознаграждение работника как члена производственного коллектива, которое не связывается с трудовым вкладом (это различные социальные льготы, когда организация обеспечивает своим сотрудникам бесплатное питание, проезд, посещение спортивного зала и т. д.; работники в этом случае вознаграждаются просто за принадлежность к организации). Социальные мотивы труда порождаются стремлением обрести нематериальные блага в обмен на труд. Они нацелены на наслаждение творчеством, удовлетворение самолюбия, амбиций и т. д. Среди социальных мотивов выделяют моральные, статусные и «труд как потребность». Логическая цепочка появления стимулов труда исходит от потребностей и интересов организации, которые делятся на: • ресурсные: основные и оборотные фонды, персонал, финансы; • социально-экономические: рост эффективности производства товаров и услуг, повышение конкурентоспособности и доли рынка, сохранение и развитие организации и персонала, улучшение имиджа организации и т. д. Важнейшим звеном в структуре любой организации является персонал, эффективность труда которого в решающей степени обуславливается системой стимулов труда, принятой в компании, и уровнем мотивированности работников. Следовательно, решающей сферой отношений организации и персонала является взаимодействие двух систем: стимулов и мотивов труда. Система мотивов, являясь ведущей в данном взаимодействии, объективно складывается в сознании людей под влиянием образа жизни, уровня благосостояния, исторических, природных условий, национальных традиций, культуры и др. Однако важность мотивационной составляющей труда не означает пассивной роли стимулов. Так, усиливая роль одних стимулов и ослабляя значение других, компания может повышать или снижать степень мотивации и эффективности труда своих сотрудников. Процессом стимулирования труда, возникающим при динамических изменениях систем стимулирования, является непрерывный процесс по поддержанию мотивации труда персонала путем внесения изменений в систему стимулов труда организации. Ошибки в формировании системы стимулов труда приводят к рассогласованию интересов организации и персонала. В этом и состоит суть механизма управления мотивацией работников организации на основе корректировки показателей стимулирования. Таким образом, основная задача стимулирования труда
--	--	--

		заключается в необходимости установить соответствие системы стимулов в организации мотивам труда работников, оперативно учитывая изменения мотивов сотрудников. В результате правильных действий организации стимулы, внедряясь в сознание работника и усваиваясь им, становятся мощными мотивами деятельности. Таким образом, как экономическая категория стимулирование труда выражает отношения между организацией и работниками по поводу благ, которые первая предлагает вторым за труд. В отличие от стимулирования мотивация труда — это отношение человека к труду. Другими словами, это процесс побуждения отдельного человека или группы людей к деятельности для достижения конкретных целей. Мотивировать людей означает заставить их двигаться в желательном направлении для достижения некоторого результата. Люди мотивированы, когда они считают, что некая последовательность действий, вероятно, приведет их к достижению цели и получению награды (премии), удовлетворяющей их потребности.
8.	Сущность и цель обучения персонала	Обучение — это любой систематический процесс, инициируемый и управляемый организацией для формирования знаний, навыков сотрудников, изменения поведения, чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей. Такая трактовка сущности обучения является общепринятой. Она основывается на принципах менеджмента качества, международных стандартах серий ISO 9000, ISO 10000. Российский ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению (аналог международного стандарта ISO 10015:1999 Quality management. Guidelines for training) содержит следующее определение: «Обучение (training): процесс предоставления и совершенствования знаний, навыков и качеств для удовлетворения требований» (п. 3.2). Международные стандарты предопределяют, что под требованиями в данном случае следует понимать потребности или ожидания заказчика (потребителя) обучения персонала. Одним из очевидных требований является достижение поставленных целей. Цель обучения персонала – формирование и развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией и целями организации Прежде чем определить, какие варианты целей обучения существуют, необходимо уточнить, что обучение может рассматриваться с двух точек зрения. Во-первых, как непрерывный процесс. Во-вторых, как конкретное обучающее мероприятие. Обучение как непрерывный процесс - это формирование и развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией и целями организации. Поскольку у организаций разные стратегии, соответственно, разными могут быть и цели процесса. Например: повышение качества продукции (работ, услуг), повышение эффективности работы, формирование клиентоориентированности, рост конкурентоспособности организации и др. Цель обучающего мероприятия (тренинга) всегда должна быть конкретной и обязательно должна быть зафиксирована в соответствующей документации. Таким документом, например, может быть техническое задание на проведение конкретной программы обучения. В годовом плане обучения (обычно это большая таблица) требования должны фиксироваться в колонке под

		названием «Цель обучения». К сожалению, цели очень часто не определяются даже расплывчато. В результате тренер работает, преследуя такие цели, как развлечь, развеселить, понравиться слушателям. Последствием этого является дискредитация обучающих программ. Подобное случается, когда проводятся на темы: «Мотивация персонала», «Командообразование», «Управление своей карьерой», «Коучинг», «Тренинг личностного роста», «Секреты успеха» и т.п. Сотрудники после обучения приходят к выводу – «было интересно, тренер – умница, но зачем нам всё это было надо?». Только при наличии конкретной цели можно по окончании тренинга определить был ли он успешным, оправданными ли были затраты, следует ли продолжать сотрудничество с тренером. Цель обучения определяет метод (формат) обучения, план занятия, используемые технические средства. Существует несколько классификаций целей обучения. Среди тренеров популярным является выделение двух целей обучения: 1. Обучение конкретным, производственным и профессиональным навыкам (hard skills). Эти навыки можно измерить и проверить с помощью экзамена. Примеры первой группы навыков: использование компьютерных программ, знание иностранного языка, математика, вождение автомобиля, набор текста на компьютере; 2. Обучение коммуникативным и управленческим навыкам (soft skills), то есть универсальным компетенциям, которые не поддаются количественному измерению. Примеры второй группы навыков: уравновешенность, пунктуальность, креативность, умение работать в команде, коммуникабельность, волевые и интеллектуальные компетенции. Среди ученых популярна иерархия (таксономия) познавательных целей обучения, разработанная в 50-е годы XX века группой американских педагогов и психологов под руководством Б.Блума (табл. 1). В 1956 году была опубликована книга с идеями Б.Блума и его коллег. В обучении взрослых хорошо себя зарекомендовала трехуровневая классификация целей: 1. Знания 2. Навыки 3. результаты. Она отражает возможные потребности потребителей, а также разный уровень сложности обучающих мероприятий.
9.	Организационные формы обучения	Латинское слово «forma» означает наружный вид, внешнее очертание. Исходя из этого, форма обучения означает внешнюю сторону организации обучения, которая связана с временем и местом обучения, порядком его осуществления, количеством обучающихся. Так в системе высшего образования выделяют очное, очно-заочное, заочное обучение. В практике бизнеса наблюдается значительно большее разнообразие форм обучения. Групповое обучение – это обучение, в котором принимают участие целевые группы организации. При этом возникает эффект синергии, когда сложение отдельных элементов системы превосходит ее математическую сумму. Этот феномен возникает благодаря действию групповых эффектов, из-за которых поведение, мотивация и мышление обучающегося существенно изменяются. Знание данных механизмов позволяет использовать их в процессе обучения. Индивидуальное обучение подразумевает, что сотрудник: либо обучается по индивидуальной программе;

		либо обучается отдельно от остальных работников; как правило, может вносить изменения в учебный процесс, участвовать в выборе метода обучения; получает более персонифицированные новые знания и навыки; более полно удовлетворяет свои конкретные потребности в обучении. Внутреннее обучение персонала – предоставление услуг по обучению персонала силами самой организации. Оно в основном ориентировано на низовой персонал (неквалифицированные рабочие, продавцы-кассиры, операторы колл-центра), специалистов и руководителей среднего звена. Основными формами внутреннего обучения являются: инструкторско-методические занятия, семинары и лекции, круглые столы и конференции, обзоры литературы, тренинги формирования навыков, ротация, коучинг, наставничество. Очевидны плюсы внутрифирменного обучения: практическая направленность обучения, учет специфики организации во всей совокупности, небольшие расходы на обучение, возможность контроля за ходом обучения. Однако внутрифирменное обучение имеет и свои минусы: отсутствие обмена опытом и информацией с работниками других предприятий, отвлечение от обучения для выполнения текущих дел. Внешнее обучение персонала осуществляется организациями, которые специализируются на предоставлении услуг по обучению персонала. Как правило, в таких организациях обучаются топ-менеджеры компаний и работники, которым нужны узкоспециальные знания. Существует несколько форм внешнего обучения: получение второго высшего образования, получение дополнительного высшего образования, переподготовка, курсы повышения квалификации, лекции и семинары, конференции, стажировки на родственных предприятиях, в том числе и за рубежом. Внешнее обучение имеет несомненные достоинства, поскольку сотрудники получают возможность: получить новую информацию и обменяться идеями, полностью отключиться от текущих дел, сделать сравнительный анализ процессов. Вместе с тем у внешнего обучения есть свои минусы: меньшая практическая направленность, в меньшей степени или вообще не учитывается специфика организации, где работает сотрудник, внешнее обучение дороже внутреннего, сотрудники нередко воспринимают это обучение как дополнительный отпуск. Мобильное обучение (mobile learning или m-learning) предполагает использование, во-первых, мобильных и портативных ИТ-устройств (карманные компьютеры, мобильные телефоны, ноутбуки, планшетные ПК), во-вторых, интернета, в-третьих, специальных обучающих программ. Такое обучение обладает большим количеством достоинств: мобильные устройства могут быть использованы в любом месте, в любое время, в том числе дома, в поездке,
--	--	---

		в гостиницах; мобильные телефоны, гаджеты и т.п. привлекают молодых людей, которые не приемлют традиционные формы обучения; мобильные устройства позволяют пользователям пройти обучение в нерабочее время и создают условия для совместного обучения и взаимодействия. Существует еще одна актуальная классификация: формальное обучение и неформальное обучение. Формальное обучение – это все то, о чем шла речь выше, то есть это обучение в колледже или ВУЗе, на курсах переподготовки, во время стажировки, в ходе семинаров и т.п. При формальном обучении сотрудник обязательно общается с преподавателем (наставником, тренером, тьютором и т.п.). Неформальное обучение – это получение информации и формирование навыков от коллег, руководителя, а также из книг, журналов, интернета (форумы, блоги, вики), и т.п. по инициативе самих сотрудников при выполнении закрепленных за ним работ. Опубликованы результаты исследований, согласно которым развитие менеджерских компетенций обусловлено на 70% использованием неформальных методов обучения и на 30% использованием формальных методов^[1]. Хотя неформальное обучение происходит по инициативе самих сотрудников, крупные компании организуют и поощряют самостоятельное развитие своего персонала.
10.	Определение потребности в обучении новых сотрудников	Чему и как учить новых сотрудников – это определяется, во-первых, с помощью анализа работы, во-вторых, по результатам отборочных процедур (собеседование, профессиональное испытание и др.). Анализ работы (задач) – детализированное изучение выполняемой работы с целью определения требуемых специфических навыков, знаний, личностных качеств. Результат анализа работы, как правило, содержит шесть блоков информации: основные операции и приемы работы; частота выполнения операций и приемов; стандарты выполнения операций и приемов (содержат ответ на вопрос «как выполнять?»); условия, в которых выполняются операции и приемы; знания и умения, необходимые для выполнения каждой операции; описание рабочего места. Отбор персонала – это прежде всего определение кандидатов, в наибольшей степени соответствующих требованиям должности. В ходе отборочных процедур определяется также, каких знаний и навыков недостает новичку. Обучение и развитие персонала – продолжение набора, отбора и адаптации новых работников. Отметим еще одну связь - плохая организация обучения умножает работу по набору и отбору персонала. По итогам собеседования, изучения заявительных документов и профессионального тестирования определяется чему нужно обучить нового сотрудника. Это могут быть: профессиональные навыки; новые знания; навыки поведения и др. Часто новые сотрудники не имеют образования по профессии. По многим профессиям учебные заведения не готовят кадры. Например, если новичка принимают по профессии травильщика, то для качественного выполнения своей работы он должен пройти соответствующее профессиональное обучение. Если этого не сделать, то на заключительном этапе технологической цепочки будет нарушена технология. Это может привести к браку, а это значит, что труд всех работников на предыдущих операциях можно считать напрасным.
11.	Цели оценки результатов обучения, модель Д. Киркпатрика	Оценка результатов программы обучения преследует несколько целей.

		Во-первых, по окончании обучения необходимо определить – достигнута ли цель обучения. Если достигнута, то в какой степени. Во-вторых, после обучения его организаторы должны принять решение о том, продолжать или прекратить конкретную программу обучения. Возможно, она оказалась неактуальной для сотрудников или же ее содержание не соответствовало квалификации работников. В-третьих, специалист по организации обучения и тренер должны получить информацию о том, как улучшить обучающую программу (например, изменить содержание и/или методы обучения, заменить тренера и др.) в будущем. Данные оценки результатов обучения нужны еще и для демонстрации значимости отдела обучения. Для этого нужно показать, какой вклад вносит этот отдел в достижение целей организации. Основоположник методологии оценки результатов обучения <u>Дональд Киркпатрик</u> считал, что: «В большинстве случаев оценка проводится для того, чтобы понять, как повысить результаты обучения, какими способами можно его улучшить». Специалисты по обучению используют разные методы оценки результатов образовательных программ, однако практически все применяемые сегодня методы основываются на четырехуровневой модели Дональда Киркпатрика. Еще в 1959 г. в своей диссертации Дональд Киркпатрик обосновал, что существуют четыре уровня оценки результатов образовательной программы: уровень 1 - Реакция (Reaction); уровень 2 - Научение (Learning); уровень 3 - Поведение (Behavior); уровень 4 - Результаты (Results). Специально заметим, что работы Д.Киркпатрика посвящены оценке результатов, а не эффективности обучения персонала. В разделе «Index» последней книги Д.Киркпатрика нет терминов Efficiency (эффективность), Effective (эффективный). Те, кто приписывают ему изобретение метода оценки эффективности, либо не читали его книг на языке оригинала, либо не знают основ экономики бизнеса. И уж точно они хотят показать себя радателями бизнеса.
12.	Понятие и виды карьеры	В настоящее время преобладает следующее определение: карьера – это процесс внутреннего профессионального развития человека и/или его внешнего движения в освоении социального пространства. Внешнее движение возможно в двух вариантах: горизонтальная карьера или вертикальная карьера. В настоящее время карьере нельзя сводить только к движению вверх по ступеням иерархической лестницы управления. Карьера сегодня имеет гораздо больше вариантов проявления. Если рассматривать варианты развития человека в организации, то следует выделить следующие виды карьеры: внутреннее профессиональное развитие - профессиональный рост человека как приумножение его знаний и навыков; повышение его влияния (неформальной власти, авторитета) в коллективе; повышение престижа в глазах подчиненных, коллег, руководителя подразделения и организации; приобретение большего уважения со стороны окружающих. Специалисты по персоналу крупных компаний (Сбербанк, Росатом, Новотек и др.) подчеркивают, что в настоящее время в их организациях возрастает роль и ценность экспертов, проектных менеджеров, «лидеров без титула», умеющих работать в

		командах. , горизонтальная карьера, вертикальная карьера. Горизонтальная карьера - это смена сотрудником выполняемых в организации функций. Известны случаи успешного перевода, например, начальника производственного подразделения на должность руководителя службы управления персоналом, перехода сотрудника из отдела маркетинга в финансовый отдел. Однако, чаще происходит смена должности в рамках одного подразделения. Например, специалист, проработавший один-два года в группе подбора кадров, переводится в группу обучения персонала. Еще через какой-то период возможен его перевод в отдел кадров. Такие перемещения решают несколько задач. Во-первых, за счет освоения смежных специальностей повышается квалификация сотрудника, что даст основания для повышения ему размера вознаграждения. Во-вторых, становится менее болезненным период, когда один из сотрудников увольняется и какое-то время вакансии остается не закрытой. В-третьих, уменьшается риск профессионального выгорания и увольнения сотрудника по этой причине. Вертикальная карьера - это движение по должностным позициям, повышение разряда (грейда) в квалификационной лестнице. Вертикальная карьера сопровождается повышением статусного ранга, ростом уровня материального вознаграждения.
13.	Цели и субъекты управления карьерой	Инициатор управления карьерой – организация как носитель карьерного пространства. С точки зрения организации целями управления карьерой являются: формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого сотрудника и организации в целом; обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации; достижение взаимопонимания между организацией и сотрудником по вопросам его развития и продвижения; создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства; сокращение текучести молодых специалистов и др. Субъектами управления карьерой являются, во-первых, сами деятели карьеры – специалисты, менеджеры, во-вторых, их руководители (непосредственные начальники, кураторы, наставники), в-третьих, менеджеры по персоналу. Сотрудник – активный «предмет» и «субъект» управления карьерой. Именно работник с помощью карьерного консультанта и опытного наставника должен сам решить, нужна ли ему карьера и, если нужна, то какая. При поисках ответов на поставленные вопросы должны учитывать следующие факторы: личность деятеля карьеры (психофизиологические, психологические, профессиональные, социально-демографические и др. характеристики); внеорганизационные факторы (семья, друзья и т. д.); организационные факторы (корпоративная культура, стратегия, структура, кадровая политика, отношения с непосредственным руководителем и др.); факторы макросреды карьерного развития (особенности экономической и политической ситуации в стране, законодательно-правовой и социокультурной среды и т. д.). Организация оценивает потенциал своих сотрудников, определяет тех, кто хочет и может сделать карьеру, информирует об открытых вакансиях, рекомендует срок работы в должности, предоставляет им возможность проявить себя в работе. Сотрудник же развивает свои знания и навыки, строит сеть контактов, ищет

		возможности для получения новых знаний и компетенций, использует источники для саморазвития, проявляет экспертную позицию, на практике показывает прогресс в своем развитии. Среди субъектов управления карьерой особой характеристики заслуживают карьерные консультанты (внутренние и внешние): внешний специалист по разовым, индивидуальным карьерным консультациям; внутренний специалист по карьерным консультациям сотрудников в организации; внешний специалист по комплексному (долгосрочному) сопровождению карьеры консультируемых. Внешний специалист по разовым, индивидуальным карьерным консультациям – это специалист широкого профиля, имеющий богатый кругозор по рынку труда и глубокие энциклопедические знания, обладающий рядом специальных знаний и навыков, помогающих ему грамотно осуществлять первичную диагностику, назначать профилактические меры, анализировать результаты дополнительных исследований и прописывать правильное, эффективное развитие карьеры. Последующие консультации проводятся по необходимости с целью контроля над ходом развития карьеры. Внутренний специалист по карьерным консультациям сотрудников в организации – это «консультант номер один в организации», именно эти специалисты сталкиваются с проявлением запроса на изменения в жизни и рабочих процессах у большинства работников организации. С этой точки зрения организации такой карьерный консультант является важнейшим, ключевым звеном в системе управления персоналом. Круг консультируемых на протяжении длительного времени включает в себя примерно одних и тех же людей. В какой-то мере они являются доверенными лицами как компании, так и работника, поскольку знают перспективы их развития. Карьерный консультант знаком с условиями работы и компетенциями консультируемых, перспективами развития компании и другими аспектами жизни, связанными с деятельностью работника. Он может предположить причины возникновения проблемы и помочь принять меры по их устранению. Внешний специалист по комплексному (долгосрочному) сопровождению карьеры консультируемых – это дорогостоящий консультант, услугами которого могут воспользоваться только те, кто уже занял высокое место в управленческой иерархии.
14.	Сущность кадрового резерва	современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и уникальных специалистов. Управление этой системой должно рассматриваться как стратегически важная задача. В теории и на практике она называется УПРАВЛЕНИЕМ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ. Кадровый резерв – сотрудники организации, прошедшие специальный отбор и подготовку, удовлетворяющие профессиональным компетенциям ключевых должностей организации. Управление кадровым резервом предполагает его формирование, развитие, использование. Формирование кадрового резерва организации – это вид управленческой деятельности, направленный на организацию мероприятий, позволяющих оценивать и отбирать потенциально способных к руководящей деятельности сотрудников. Развитие кадрового резерва организации — вид

		управленческой деятельности, направленный на организацию мероприятий, позволяющих обучать потенциально способных к руководящей деятельности сотрудников. Использование кадрового резерва организации — вид управленческой деятельности, направленный на организацию мероприятий, позволяющих планировать и задействовать потенциально способных и обученных к руководящей деятельности работников. Анализ практики работы с кадровым резервом выявил интересную особенность. Она заключается в том, что российские менеджеры по персоналу функцию управления кадровым резервом формулируют как «формирование и развитие кадрового резерва», а качество работы с кадровым резервом оценивают по факту наличия или отсутствия Программы кадрового резерва. Таким образом, кадровая служба как правило упрощает свои задачи в управлении кадровым резервом, сводит всю работу всего лишь к подготовке соответствующего документа. На наш взгляд, при такой постановке вопроса топ-менеджеры и служба управления персоналом снимают с себя ответственность за то, что будет с обученным резервом. Игнорируется главное в работе с кадровым резервом — это рациональное использование сотрудников, прошедших специальную и дорогостоящую подготовку. Из сказанного выше вытекает, что в системе ФОРМИРОВАНИЕ - РАЗВИТИЕ - ИСПОЛЬЗОВАНИЕ кадрового резерва главным (целью) является ИСПОЛЬЗОВАНИЕ резерва. Внешний кадровый резерв — это база данных организации, которая включает в себя информацию о менеджерах и специалистах, обладающих необходимыми навыками и компетенциями в сфере деятельности фирмы, в настоящее время работающих в других организациях и способных заменить нынешних сотрудников в случае их ухода. Такая база похожа на то, что есть во всех рекрутинговых агентствах — это списки потенциальных работников с дополнительной профильной информацией, но созданных под каждую конкретную компанию.
15.	Значение и задачи оценки управления человеческими ресурсами организации	Состав количественных измерителей человеческого капитала наряду с проблемой учета человеческих активов являются одними из наиболее дискуссионных вопросов современного HR-менеджмента. В некоторых западных компаниях уже появился отчет о прибылях и убытках по человеческим ресурсам компании, а также своеобразные балансы человеческого капитала. Но пока формы таких документов остаются неунифицированными, и лишь немногие компании рискуют включить сведения о человеческих активах в свой ежегодный бухгалтерский баланс. Первопроходцем на пути «оцифровки» человеческого капитала стала известная шведская компания Scandia. Ее навигатор человеческого капитала позволяет представить последний в количественном и качественном разрезе и показать, что компания обязана своими конкурентными преимуществами и большей капитализацией на рынке именно нематериальным активам. По каждой из составляющих навигатора компания рассчитывает ряд показателей, которые отражаются в ее ежегодных отчетах. В частности, по компоненту «Фокус на людях» рассчитываются показатели среднесписочной численности персонала, индекс человеческого капитала, удельный вес работников со вторым высшим и прочим, дополнительным к высшему, образованием в общей численности сотрудников,

		удельный вес сотрудников, стаж работы которых составляет более трех лет. ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА - определить показатели, характеризующие результаты деятельности только службы управления человеческими ресурсами организации. Многие практики предлагают для решения сформулированной задачи использовать показатель – соблюдение бюджета расходов на персонал. Представляется, что для оценки деятельности службы управления персоналом целесообразно проанализировать: правильность ведения кадровой документации; эффективность расходов на содержание службы управления персоналом; показатели проектной деятельности в сфере управления персоналом; показатели развития службы управления персоналом; результаты оценки службы управления персоналом внутренними потребителями. Показатели оценки службы управления персоналом не могут быть универсальными для всех организаций. Здесь многое определяется закрепленными за службой функциями, квалификацией ее сотрудников, отношением к службе топ-менеджеров. Также нужно принимать во внимание, что в разные периоды перед службой по работе с персоналом ставятся разные задачи. В какой-то период актуальной задачей является подбор новых сотрудников, в другой – сокращение численности.
--	--	---

6.3 Методические материалы, определяющие критерии оценивания сформированности компетенций

Критерии и шкалы оценивания промежуточной аттестации

Шкала и критерии оценки (экзамен)

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
1. Полно раскрыто содержание вопросов билета. 2. Материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, правильно используется терминология. 3. Показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации. 4. Продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность умений и знаний. 5. Ответ прозвучал самостоятельно, без	1. Ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», при этом может иметь следующие недостатки: изложения допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа. 2. Опущены один - два недочета освещения основного содержания ответа, исправленные по замечанию экзаменатора. 3. Допущены	1. Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала. 2. Имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов. 3. При неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность умений и знаний.	1. Содержание материала нераскрыто. 2. Ошибки в определении понятий, не использовалась терминология в ответе.

наводящих вопросов.	ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора.		
---------------------	--	--	--