

ПРИДНЕСТРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

УНИВЕРСИТЕТ им. Т.Г. ШЕВЧЕНКО

Рыбницкий филиал

Кафедра менеджмента

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

2025

УДК 005.95/96

ББК 65.290.2я73

Б87

Составитель

Г.М. Брадик, канд. пед. наук, доц.

Рецензенты:

М.И. Трач канд. экон. наук, профессор каф. менеджмента, РФ ПГУ
им. Т.Г. Шевченко

В.Е. Федоров канд. экон. наук, доц. каф. АТПП, РФ ПГУ
им. Т.Г. Шевченко

Б87 «Управление человеческими ресурсами. Методические
рекомендации» /Сост. Г.М. Брадик – 2025. – 49 с. (в обл.)

*Содержит методические рекомендации по формированию знаний
эффективного управления человеческими ресурсами. Пособие адресовано
студентам направления подготовки «Менеджмент», руководителям
организаций.*

УДК 005.95/96

ББК 5.290.2я73

Рекомендовано НМС ПГУ им. Т.Г. Шевченко

© Брадик Г.М.,
составление

Содержание

Введение	4
Управление человеческими ресурсами как фактор успешности организации	5
Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» как основа эффективного управления кадрами	9
Оценочные средства по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»	22
Методические рекомендации участникам образовательного процесса.....	32
Практические рекомендации по управлению человеческими ресурсами	35
Заключение.....	46

Введение

Управление человеческими ресурсами представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими организациями. Цель управления человеческими ресурсами — обеспечить использование человеческих ресурсов таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники — максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда.

Одна из основных концепций стратегического управления человеческими ресурсами заключается в том, что для каждой ключевой стратегической работы в системе, в организациях, стратегическое управление человеческими ресурсами означает структурирование системы управления персоналом вокруг знаний, навыков и желаемых результатов, требуемых для этих работ, и, таким образом, горизонтальное выравнивание каждого отдельного программного элемента системы управления персоналом.

Сегодня задачей профессиональных образовательных учреждений Приднестровья является формирование конкурентно способного специалиста. Если рассматривать успех положительным результатом какого-либо дела, достижения в чем-нибудь и признание успешный - такой, который дает положительные результаты. Для обучающегося, желающего быть успешным, сделать карьеру, в образовательном процессе нужно создать условия для своей индивидуальности, своих особенностей и ограничений, составление конкретного и реалистичного плана собственного развития. И, рядом должны быть преподаватели-наставники, педагогически сопровождающие становление профессиональной компетентности обучающегося.

Анализ образовательного процесса в профессиональных организациях образования показал, что в формировании профессиональных качеств обучающихся наблюдается эффективность, если:

- определены внешние и внутренние критерии успеха их личности;
 - выявлены факторы, способствующие формированию успешности;
 - в процессе реализации дисциплин создана такая рефлексивная образовательная среда, которая поможет занимающимся проводить анализ различных аспектов профессиональной деятельности, вносить целесообразную коррекцию в свое профессиональное саморазвитие.
- Выявлено, что источником развития студента служит лишь то, что он активно усваивают, а не его окружение. Для каждого обучающегося складывается сугубо индивидуальная ситуация развития, и в качестве источников выступают не сами по себе средовые факторы, а его отношение к ним.

Стратегическое управление человеческими ресурсами в организациях - это распределенная ответственность, выходящая за рамки управления кадрами и его официальных программ найма и их оценки. Руководитель должен высоко ценить организационное совершенствование и все, что из него вытекает: приверженность видения того, как улучшить практическую направленность профессионального совершенствования кадров, настойчиво требовать, чтобы все элементы системы управления человеческими ресурсами в организациях были согласованы с этим видением. Задача руководителя по отбору высококачественных кадров заключается в организации усилий системы по набору, развитию, мотивации, компенсации и сохранению их.

Эффективное управление человеческими ресурсами в Приднестровье возможно, если будущий менеджер обладает теоретическими знаниями и практическими навыками управления кадрами.

Управление человеческими ресурсами как фактор успешности организации

Люди, используемые в качестве работников, являются ресурсами, которые не менее важны, чем финансовые или материальные ресурсы, и которым следует так же уделять внимание и заботу.

Управление человеческими ресурсами имеет стратегические параметры и рассматривает общее размещение человеческих ресурсов в пределах организации. Таким образом, управление человеческими ресурсами будет рассматривать такие проблемы, как:

- агрегированный объем рабочей силы организации в контексте всеобщего корпоративного плана (сколько подразделений и филиалов должна иметь компания и т.д.);

- размер средств, которые следует направить на подготовку рабочей силы с учетом стратегических решений по уровню качества, цене продукта, объему производства и проч.;

Сущность управления человеческими ресурсами

- установление взаимоотношений с профсоюзами в целях эффективного управленческого контроля над организацией в целом;

- учет человеческого капитала, т.е. – систематическая оценка и анализ затрат и финансовых выгод от альтернативной кадровой политики (например, финансовые последствия от занятий по развитию персонала, последствия применения различных вариантов структуры заработной платы и т.д.) и оценка человеческой ценности работников компании.

Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами включает интеграцию всех направлений управления человеческими ресурсами, включая персонал компании, в процесс общего корпоративного планирования и процедуры выработки стратегии компании. Управление человеческими ресурсами характеризуется активностью, постоянным стремлением открыть новые направления более производительного

использования рабочей силы, обеспечивая тем самым компании конкурентоспособность. На

практике декларирование принятия стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами могло бы включать следующие шаги:

- краткое обобщение основных направлений;
- политики организации в области управления человеческими ресурсами в заявлении о миссии;
- представление соображений по поводу последствий для работников компании каждого из направлений ее стратегии и ведущих новых проектов;
- разработку дизайна организационной структуры таким образом, чтобы она удовлетворяла потребностям работников, а не заставляла бы их приспосабливаться к существующей незыблемой форме организации;
- включение менеджера по управлению человеческими ресурсами в состав совета директоров компании.

Сейчас более чем когда-либо от менеджеров по персоналу требуется вклад в производительность труда и улучшение качества, стимулирование творческого мышления, руководство и развитие корпоративных навыков.

Управление человеческими ресурсами занимается более широкими аспектами менеджмента перемен, а не просто последствиями изменений для принятой в организации практики работы. Управление человеческими ресурсами стремится к активному стимулированию гибких подходов и принятию новых методов. Аспекты управления человеческими ресурсами дают основной исходный материал для упражнений по организационному развитию. Управление человеческими ресурсами носит реагирующий и диагностический характер: реагирует на изменения в трудовом законодательстве, конъюнктуру рынка труда, на действия профсоюзов и т.д. Управление человеческими ресурсами определяет общие направления политики организации в области взаимоотношений в сфере наемного труда в рамках предприятия (компании). Таким образом, возникает необходимость создания особой культуры в пределах организации, которая бы благоприятствовала сотрудничеству и взаимоотношениям между работниками. Надо отметить, что управление персоналом преимущественно озабочено соблюдением работниками правил и процедур, принятых в организации, нежели стремлением развивать их лояльность и преданность. Управление человеческими ресурсами имеет долгосрочную перспективу, стремится к интегрированию всех аспектов человеческих ресурсов организации в единое целое и установлению высоких целей для работников.

Управление человеческими ресурсами подчеркивает необходимость:

- прямых коммуникаций с работниками, а не только с их коллективными представителями;
- разработки организационной культуры, которая была бы благоприятной для внедрения гибких методов работы;
- групповой работы и участия работников в выработке групповых решений;
- улучшения долгосрочных возможностей работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.

Менеджеры в области управления человеческими ресурсами сосредотачивают свои усилия на широкомасштабной проблеме корпоративной культуры и лидерства, чем на детализированных процедурах и правилах. По мнению исследователей из Гарварда, эффективность результатов управления человеческими ресурсами следует оценивать по четырем направлениям:

корпоративная преданность, компетентность, командная согласованность, корпоративная эффективность с точки зрения затрат (англ. 4C — commitment, competence, congruency, cost-effectiveness). Под корпоративной преданностью подразумевается лояльность сотрудников по отношению к организации, личная мотивация и привязанность к своей работе. Степень преданности работника своей компании можно оценить, изучив взгляды работников, уровень текучести кадров, статистику прогулов, а также проведя последнюю беседу с сотрудниками, берущими расчет.

Компетентность касается уровня квалификации работников, их профессиональных навыков, необходимости их подготовки и переподготовки и потенциала для исполнения работы более высокого уровня. Этот показатель можно оценить через системы аттестации сотрудников и подготовку перечня профессиональных навыков. Политика управления человеческих ресурсов должна быть сконструирована таким образом, что бы привлекать, удерживать и мотивировать высокопрофессиональных компетентных работников.

Командная согласованность означает, что и руководство, и сотрудники компании разделяют взгляды на цели организации и работают совместно для их достижения. В правильно управляемой организации работники всех уровней разделяют общие взгляды на факторы, определяющие процветание организации и будущие перспективы. Эти общие взгляды касаются основных принципов, которые лежат в основе управления работой организации. В некоторой степени эти представления могут быть созданы руководством через систему внутренних коммуникаций, стиль руководства, организационную систему и методы работы, но поддерживаться и выполняться изо дня в день в процессе рутинной работы они могут только работниками организации. Персонал организации должен чувствовать, что все работники имеют общие цели. Работники должны испытывать чувство сопричастности с организацией, они должны хотеть делать общее дело. Несомненным признаком наличия в организации согласованности является отсутствие жалоб и конфликтов и гармоничность трудовых отношений.

Корпоративная эффективность в отношении затрат касается эффективности операций компании.

Человеческие ресурсы должны использоваться таким образом, чтобы с наибольшей продуктивностью использовались бы их преимущества. Объем выпуска продукции должен максимизироваться с наименьшими затратами ресурсов и материалов, организация должна уметь оперативно реагировать на возможности, предлагаемые рынком, и на изменения среды бизнеса.

Стратегическое управление человеческими ресурсами включает в себя следующие основные идеи:

- стратегические потребности в привлечении, развитии и сохранении кадров должны вытекать из стратегии совершенствования системы профессионального образования,

которая обычно включает четкое видение эффективной учебной практики и определяет ключевых людей, необходимых для реализации стратегии совершенствования;

– стратегическое управление человеческим капиталом начинается с агрессивных и всеобъемлющих стратегий привлечения — из любого канала кадров. Это особенно актуально для государственных организаций городских и сельских районов, поскольку их проблемы являются самыми сложными в Приднестровье и заслуживают самых талантливых специалистов для их успешного решения.

Профессиональное управление человеческими ресурсами должно профессионально управляться, чтобы проводить содержательные, эффективные учебные практики, которые повышают уровень обучения кадров. Чтобы создать эти эффективные учебные практики, улучшить их с течением времени и достичь желаемых результатов в обучении студентов, система повышения квалификации должна горизонтально согласовать все ключевые элементы системы управления персоналом – набор, отбор, укомплектование штатов, вводный инструктаж/наставничество, профессиональное развитие, управление эффективностью/оценка и компенсация – с несколькими показателями эффективности обучения.

Существует целый ряд причин, по которым эффективное управление человеческими ресурсами может обеспечить компании конкурентное преимущество по сравнению с ее соперниками.

Удовлетворенный и добросовестно работающий персонал гораздо более склонен к высококачественному производительному труду, который вносит существенный вклад в ценность предприятия. Стабильность компании, которая установила прочные и благоприятные отношения с работниками, может привлекать внешних инвесторов и способствовать приобретению ими акций компании, что в свою очередь облегчает компании привлечение дополнительных финансовых средств.

Наличие общей системы ценностей, поддерживаемой персоналом и руководством компании на всех уровнях, способствует разработке долгосрочных планов и стратегий.

Ресурсы компании следует использовать наиболее эффективным способом (путем привлечения в компанию лучших кадров, использования высочайших профессиональных навыков персонала, наработанных и накопленных в процессе реализации высококачественных программ профессиональной подготовки и т.д.). В компании должна превалировать организационная культура, способствующая поддержанию высокого качества. Изменения должны внедряться с наименьшими сбоями и нарушениями рабочего ритма компании. Эффективное управление человеческими ресурсами компании укрепляет и повышает компетенцию компании.

В процессе разработки и реализации как стратегии совершенствования, так и программы управления человеческими ресурсами система профессионального образования должна формировать профессиональную культуру, характеризующуюся высокими ожиданиями в

отношении достижений обучающихся, общим видением эффективного обучения и ответственностью за результаты деятельности студентов.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» как основа эффективного управления кадрами

Одним из факторов, способствующих совершенствованию управления человеческими ресурсами Приднестровья, является изучение обучающимися профессиональных организаций образования дисциплины «Управление человеческими ресурсами». Так, в процессе изучения данной дисциплины студенты разных форм обучения получают знания, практические умения, навыки, которые позволят будущему руководителю любой сферы деятельности в работе с человеческими ресурсами добиться максимального успеха. Рассмотрим более подробно особенности изучения этой дисциплины.

Программа по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» разрабатывается в соответствии требованиям Государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и основной профессиональной образовательной программы (учебного плана) по профилям подготовки «Менеджмент организации».

В процессе освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» необходимо акцентировать внимание формированию знаний, навыков анализа всех аспектов управления человеческими ресурсами, что будет в профессиональном становлении студентов способствовать принятию управленческих решений адекватных экономической ситуации объекта и субъекта, уделять внимание самостоятельной работе студентов, использовать в процессе обучения интерактивные образовательные технологии.

Целями освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является формирование знаний и навыков управления человеческими ресурсами, способности осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде создание условий для максимальной реализации способностей работников и достижения целей организации.

Для решения поставленных целей в процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» необходимо решить следующие образовательные задачи:

- формирование приемов и норм социального взаимодействия обучающихся;
- анализ спроса и предложения на рынке труда;
- прогнозирование и планирование потребности в работниках;
- привлечение, подбор и отбор кадров;
- адаптация вновь прибывших работников;

- повышения эффективности использования человеческих ресурсов;
- повышение качества деятельности работников;
- повышение качества деятельности организации в целом;
- рост уровня жизни работников;
- совершенствование систем мотивации.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» (Б1.О.27) относится к обязательной базовой части учебного плана для преподавания студентам по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и является важной составляющей в подготовке современного менеджера. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» непосредственно взаимодействует с такими дисциплинами как «Теория менеджмента», «Деловое общение», «Деловые коммуникации», «Основы коммерческой деятельности», «Разработка управленческих решений», «Методы принятия управленческих решений» и др. Содержание дисциплины также нацелено на подготовку обучающихся к успешному прохождению учебной и производственной практики.

Изучение дисциплины направлено на формирование компетенций, представленных в таблице 1.

Таблица 1.

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Универсальные компетенции и индикаторы их достижения		
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД _{УК-3.1} . Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия ИД _{УК-3.2} . Умеет устанавливать и поддерживать взаимодействие, обеспечивающее успешную работу в коллективе ИД _{УК-3.3} . Владеет навыками социального взаимодействия в профессиональной деятельности
Инклюзивная компетентность	УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	ИДУК-9.1. Знает понятие инклюзивной компетентности, ее компоненты и структуру; особенности применения базовых дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах

		ИДУК-9.2. Умеет планировать и осуществлять профессиональную деятельность с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами ИДУК-9.3. Владеет навыками взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами
--	--	---

В изучаемую дисциплину «Управление человеческими ресурсами» входит 3 раздела:

- сущность управления человеческими ресурсами;
- кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами;
- управление деловой карьерой персонала.

Рассмотрим более подробно процесс изучения дисциплины студентами очно-заочной формы обучения.

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины по очно-заочной форме обучения представлено в таблице 2.

Таблица 2.

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		Всего	Аудиторных работ		Внеаудиторные работы (самос.)
			Л	ПЗ	
1.	Сущность управления человеческими ресурсами	4	2	2	20
2.	Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	12	4	8	30
3.	Управление деловой карьерой персонала	12	4	8	30
Итого:	144 (36 контр)	28	10	18	80

Анализ таблиц показал, что большое внимание уделяется в процессе изучения дисциплины самостоятельной работе студентов.

Тематический план по видам учебной деятельности состоит из лекций, практических занятий и самостоятельной работы студентов: таблица 3, таблица 4, таблица 5.

Таблица 3.

Лекции:

№п /п	Номер раздела	Объём часов	Тема лекции	Учебно-наглядные пособия
11.	1	22	Сущность управления человеческими ресурсами 1.Понятие «Управление персоналом». 2.Цели и задачи управления персоналом. 3.Выделение двух групп целей системы управления персоналом.	Базовые учебники, интернет ресурсы
Итого по разделу часов		22		
22.	2	22	Персонал и трудовой потенциал организации 1.Понятие «персонал» организации. 2.Признаки персонала. 3.Виды структуры персонала организации.	Базовые учебники, интернет ресурсы
33.		22	Кадровое планирование в организации 1.Кадровое планирование как составная часть планирования в организации. 2.Цели, задачи и сущность.	Базовые учебники, интернет ресурсы
Итого по разделу часов		64		
44.	3	22	Управление деловой карьерой персонала 1.Понятие высвобождение персонала. 2.Обстоятельства и причины высвобождения персонала. 3.Мероприятия по высвобождению персонала.	Базовые учебники, интернет ресурсы
55.		22	Аттестация и деловая оценка сотрудников 1.Роль линейного руководства при проведении деловой оценки. 2.Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. 3.Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды. Оценочные центры и их роль в управлении персоналом.	Базовые учебники, интернет ресурсы

Итого по разделу часов	44		
Итого:	10		

Таблица 4.

Практические (семинарские) занятия:

№ № п/п	Номер разд. дисциплины	Объем часов	Тема занятия	Учебно-наглядные пособия
11.	1	22	Система управления человеческими ресурсами 1.Правовое обеспечение системы управления персоналом, сущность и задачи. 2.Информационное обеспечения системы управления персоналом, его содержание. Практическая работа: Техническое обеспечение системы управления персоналом, его назначение и сущность. Используемые средства технического оснащения, их виды.	Базовые учебники, интернет ресурсы
Итого по разделу часов:		22		
22.	2	22	Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами 1.Кадровая политика и стратегия управления организацией. 2.Стратегия управления персоналом, как элемент стратегии управления организацией. 3.Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкретное преимущество организации. Практическая работа: Составляющие стратегии управления персоналом: цели организации, её ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и т.п. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом. Составляющие эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.	Базовые учебники, интернет ресурсы

33.		22	Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами 1.Зависимость кадровой политики организации от общей политики организации 2.Зависимость кадровой политики организации организационной культуры. Практическая работа: Типы кадровой политики и их характеристика.	Базовые учебники, интернет ресурсы
44.		22	Кадровое планирование в организации 1.Оперативный план работы с персоналом, его содержание: планирование потребности в кадрах. 2.Планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала, планирование обучения, переподготовка. 3.Повышение квалификации, планирование карьеры, кадрового резерва. Практическая работа: Планирование расходов на персонал.	Базовые учебники, интернет ресурсы
55.		22	Найм и отбор персонала в организацию 1.Выбор организацией политики найма. 2.Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика. 3. Активные и пассивные пути покрытия дополнительной потребности в персонале. 4.Содержание и группировка критериев и показателей отбора работников. Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Практическая работа: Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место.	Базовые учебники, интернет ресурсы
Итого по разделу часов:		88		
66.	3	22	Профориентация и трудовая адаптация работников 1.Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. 2.Стадии адаптации. 3.Факторы трудовой адаптации: личностные и	Базовый учебник интернет-ресурсы

			производственные. Практическая работа: Программы адаптации работников на предприятии.	
77.		22	Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала 1.Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. 2.Принципы, методы, формы и виды обучения. 3.Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения, их преимущества и недостатки. Сущность переподготовки работников. Классификация форм повышения квалификации, их характеристика. Учебные центры. Практическая работа: Определение эффективности обучения.	Базовый учебник интернет-ресурсы
88.		22	Аттестация и деловая оценка сотрудников 1.Методы измерения критериев оценки: шкалирования, упорядоченных рангов, альтернативных характеристик, экспертного опроса. 2.Метод оценки посредством установки целей. Практическая работа: Комплексная оценка качества работы.	Базовый учебник интернет-ресурсы
99.		22	Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами 1.Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. 2.Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. 3.Методы расчета экономической эффективности. Практическая работа: Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.	Базовый учебник интернет-ресурсы
Итого по разделу часов:		88		
Итого:		18		

Методическое обеспечение самостоятельной работы состоит из:

- определения вопросов, которые студент должен изучить самостоятельно;
- подбора учебной литературы, обязательной для изучения;
- определения контрольных вопросов и практических заданий, позволяющих обучающимся самостоятельно проверить качество усвоенных знаний;
- организации консультаций преподавателя для разъяснения вопросов, вызвавших у студентов затруднения при самостоятельном освоении дисциплины (таблица 5).

Таблица 5.

Самостоятельная работа обучающегося предполагает изучение тем в соответствии разделов дисциплины:

Раздел дисциплины	№ п/п	Тема и вид самостоятельной работы обучающегося	Трудоемкость (в часах)
Раздел 1	11.	Компоненты трудового потенциала (Вопросы для самоподготовки, рефераты)	4
	22.	Показатели и характеристика состояния и использования трудового потенциала в организации. (Конспектирование)	8
	33.	Применение результатов анализа для выбора направлений работы персонала. (Вопросы для самоподготовки)	8
Итого по разделу часов:			20
Раздел 2	44.	Методы реализации кадровой политики, их сущность и разновидности. (Подготовка контрольных работ)	10
	55.	Внешние факторы, конъюнктура и структура рынка, конкуренция. (Подготовка контрольных работ)	6
	66.	Внутренние факторы: объём производства, уровень техники и технологии, организации производства, труда и управления. (Подготовка контрольных работ)	6
	77.	Разработка стратегического плана кадровой работы в организации. (Вопросы для самоподготовки)	8
Итого по разделу часов:			34

Раздел 3	88.	Формирование кадрового резерва: определение ключевых должностей (структуры) резерва, количественного состава, выбор критериев зачисления в резерв и методов их оценки. (Вопросы для самоподготовки)	8
	99.	Текучесть персонала, её последствия. Показатели текучности, факторы, условия и мотивы текучности. (Подготовка контрольных работ)	8
	110.	Основные этапы проведения аттестации: подготовительный, аттестация, заключительный. Опыт развития аттестации на предприятиях. (Вопросы для самоподготовки)	8
	111.	Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. (Вопросы для самоподготовки)	6
Итого по разделу часов:			26
ИТОГО:			80

Для усвоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» кафедры менеджмента предлагает обучающимся учебно-методическое и информационное обеспечение.

Обеспеченность обучающихся учебниками, учебными пособиями:

Таблица 6.

№ № п/ п	Наименование учебника, пособия	Автор	Год издания	Кол-во экземпля ров	Электрон . версия	Место размещения электронной версии
Основная литература						
11.	Управление человеческими ресурсами	Карташова, Л. В.	2018	1	Имеется	Методический кабинет кафедры менеджмента
22.	Управление персоналом организации	Кибанов, А Я.	2019	1	Имеется	Методический кабинет кафедры менеджмента
33.	Управление персоналом	Музыченко, В. В.	2020	1	Имеется	Методический кабинет кафедры

44.	Управление персоналом организации	Фёдорова, Н. В.	2019	1	Имеется	Методический кабинет кафедры менеджмента
55.	Управление персоналом	Федосеев, В. Н.	2020	1	Имеется	Методический кабинет кафедры
Дополнительная литература						
16.	Управление человеческими ресурсами	Абляев, С. В.	2019	1	Имеется	Методический кабинет кафедры
27.	Управление персоналом	Брагина, З. В.	2018	1	Имеется	Методический кабинет кафедры
38.	Управление персоналом	Базаров, Т. Ю.	2019	1	Имеется	Методический кабинет кафедры
49.	Управление персоналом	Кротова, Н. В.	2019	1	Имеется	Методический кабинет кафедры
51 0.	Управление персоналом	Мордовин, С. К.	2020	1	Имеется	Методический кабинет кафедры
Итого по дисциплине: 10 источников			печатные издания		80% электронных изданий	

Использование компьютеров и новейших информационных технологий предоставляют обучающимся следующие возможности:

- новые альтернативы выполнения производственных заданий;
- более интересные по содержанию производственные задания, возможности и ответственность;
- более широкий спектр выполняемых обязанностей;
- необходимость принятия все возрастающего количества решений;
- новые возможности планирования своего рабочего времени.

При этом устраняются традиционные разделительные линии между категориями должностей и может оказаться ненужным четкое разграничение должностей как по вертикали, так и по горизонтали. Другими возможными важными последствиями компьютеризации с точки зрения управления человеческими ресурсами являются:

- утрата навыков выполнения ряда задач с одновременным возникновением необходимости освоения новых навыков во всех подразделениях компании, что, вероятно, может привести к неудовольствию персонала и конфликтам между разными категориями работников;

– общая интеграция всех фаз производства, администрирования и внутренних коммуникаций, вызывающая более частые и, вероятно, более тесные взаимодействия между работниками разных структурных подразделений компании, а также между различными уровнями управленческой иерархии.

Для успешной работы в компьютеризированной рабочей среде требуются общие навыки, не обязательно относящиеся к конкретному участку производства или конкретной должности. Это открывает широкие возможности для ротации должностей, но при этом ведет к исчезновению высококвалифицированных уникальных видов работы, которые признанным мастерам нелегко уступить другим категориям работников.

Конечные потребители компьютерных программ – это работники, использующие в своей работе пакеты компьютерных программ и компьютерные системы, но не имеющие специальной подготовки в области информационных систем и компьютеров. Интерпретация результатов осуществляется полностью неспециалистами – конечными пользователями пакетных компьютерных программ. Последствия появления конечных пользователей компьютерных программ для управления человеческими ресурсами следующие. Происходит выравнивание уровней эффективности работы лучших и худших сотрудников компании, поскольку основную массу обязанностей выполняет за работника компьютер, причем с заранее. С целью формирования навыков работы с интернет-источниками студентам в процессе изучения дисциплины предлагаются следующие Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

1. www.imemo.ru (Сайт Института мировой экономики и международных отношений Российской Академии Наук)
2. www.transecon.ru (Сайт Института международных экономических и политических исследований Российской академии наук)
3. www.iie.com (Сайт Института международной экономики (США))
4. www.uni-kiel.de/ifw (Сайт Института мировой экономики (Германия))
5. www.cisstat.com/rus/index.htm (База данных «Статистика СНГ»)
6. <http://catalog.fmb.ru> (Страноведческий каталог «Econrus» факультета международного бизнеса Омского университета)
7. <http://rusimpex.ru> (Внешнеэкономический сервер «Россия-Экспорт-Импорт»)
8. www.cia.gov (Сайт «The World Factbook»)
9. www.nationmaster.com (Сайт «NationMaster»)
10. <http://en.wikipedia.org> (Интернет-энциклопедия «Wikipedia»)
11. <http://rating.rbc.ru> (Сайт «РБК. Рейтинг»)

12. www.hwwa.de (Сайт Гамбургского архива мировой экономики)
13. www.iw.uni-bonn.de (Сайт Института международной экономической политики (Германия))
14. www.iwim.uni-bremen.de (Сайт Института мировой экономики и международного менеджмента (Германия))
15. www.wiiw.ac.at/e/home.htm (Сайт Венского института международных экономических исследований)
16. www.econ.ox.ac.uk/Research/cim (Сайт Центра международной макроэкономики (Великобритания))
17. www.unice.fr/CEMAFI (Сайт Центра исследования макроэкономики и международных финансов (Франция))
18. www.imemo.ru/meimo (Сайт журнала «Мировая экономика и международные отношения»)
19. www.world-economics-journal.com (Сайт журнала World Economics (Германия))
20. www.clubdeparis.org (Сайт Парижского клуба кредиторов)
21. www.inif.org (Сайт Международного валютного фонда)
22. www.worldbank.org (Сайт Всемирного банка)
23. www.ifc.org (Сайт Международной финансовой корпорации)
24. www.ebrd.com (Сайт Европейского банка реконструкции и развития)
25. www.unctad.org (Сайт Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД))
26. www.unido.org (Сайт Организации объединенных наций по промышленному развитию (ЮНИДО))
27. <http://faostat.fao.org> (Сайт статистического подразделения Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО))
28. www.ilo.org (Сайт Международной организации труда)
29. <http://europa.eu.int> (Сайт Европейского Союза)
30. www.wto.int (Сайт Всемирной торговой организации)

Для эффективного образовательного процесса и качественного усвоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» кафедра менеджмента располагает хорошей материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренных учебным планом вуза, и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Материально-техническое обеспечение дисциплины представлено аудиториями для проведения лекционных занятий, мультимедийными учебными аудиториями,

обеспеченными техническими средствами обучения, научно-методическим кабинетом кафедры менеджмента.

Кафедра менеджмента оборудована мультимедийными учебными аудиториями, оснащенными компьютерной техникой с возможностью подключения к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации. Типовая комплектация мультимедийной учебной аудитории включает: мультимедийный проектор, акустическую систему, а также трибуну преподавателя. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть Интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее программное обеспечение.

Материально-техническая оснащенность образовательного процесса предоставляет возможность каждому обучающемуся в течение всего периода обучения быть обеспеченным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам и к электронной информационно-образовательной среде организации.

Оценочные средства по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Комплексное изучение студентами основного содержания дисциплины предполагает овладение материалами лекций, учебников и учебных пособий, творческую работу в ходе проведения практических занятий, а также целенаправленную, систематическую деятельность по самостоятельному закреплению, углублению и расширению знаний в контексте данной дисциплины.

Самостоятельная работа направлена на закрепление, углубление и расширение знаний, полученных студентами в ходе аудиторных занятий, а также на формирование навыков работы с научной, учебной и учебно-методической литературой, развитие творческого, продуктивного мышления обучаемых, их креативных качеств, а также формирование заявленных в рамках курса компетенций. Изучение основной и дополнительной литературы является наиболее распространённой формой самостоятельной работы студентов и в процессе изучения дисциплины.

Методическое обеспечение самостоятельной работы состоит из:

- определения учебных тем, вопросов, которые студенты должны изучить самостоятельно;
- подбора необходимой учебной литературы, обязательной для проработки и изучения;
- поиска дополнительной научной литературы, к которой студенты могут обращаться по желанию, при наличии интереса к данной теме;
- определения контрольных вопросов и практических заданий, позволяющих студентам самостоятельно проверить качество полученных знаний;

- организации консультаций преподавателя со студентами для разъяснения вопросов, вызвавших у студентов затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

Для качественного изучения дисциплины обучающимся разрабатывается программа оценивания контролируемой компетенции (таблица 7).

Программа оценивания контролируемой компетенции

Таблица 7.

№	Контролируемые разделы дисциплины и их наименование	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Текущая аттестация			
1	Раздел 1. Сущность управления человеческими ресурсами	УК-3, УК-9	рефераты, тест, вопросы по самоподготовке
2	Раздел 2. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	УК-3, УК-9	рефераты, контрольная работа, вопросы по самоподготовке
3	Раздел 3. Управление деловой карьерой персонала	УК-3, УК-9	рефераты, тест, вопросы по самоподготовке
Промежуточная аттестация			
4 семестр		УК-3, УК-9	Вопросы к экзамену, вопросы по самоподготовке

Рассмотрим более подробно вопросы для самоподготовки студентов очно-заочной формы обучения, темы для контрольной работы, тестовые задания для текущего контроля знаний, темы рефератов, вопросы к экзамену способствующие эффективному образовательному процессу по данной дисциплине.

*Вопросы для самоподготовки к разделам дисциплины
по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»*

Вопросы для самоподготовки к разделу 1

1. Компоненты трудового потенциала.
2. Показатели и характеристика состояния и использования трудового потенциала в организации, возможности получения интегральной оценки.
3. Применение результатов анализа для выбора направлений и методов работы персонала.

Вопросы для самоподготовки к разделу 2

1. Методы реализации кадровой политики, их сущность и разновидности (административные, экономические и социально – психологические).
2. Внешние факторы, конъюнктура и структура рынка, конкуренция, экономическая политика.
3. Внутренние факторы: объём производства и сложность изготавливаемой продукции, уровень техники и технологии, организации производства, труда и управления.

4.Разработка стратегического плана кадровой работы в организации.

Вопросы для самоподготовки к разделу 3

- 1.Формирование кадрового резерва: определение ключевых должностей (структуры) резерва, количественного состава, выбор критериев зачисления в резерв и методов их оценки.
- 2.Текущность персонала, её последствия. Показатели текущести, факторы, условия и мотивы текущести.
- 3.Основные этапы проведения аттестации: подготовительный, аттестация, заключительный. Опыт развития аттестации на предприятиях.
- 4.Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Темы для самостоятельной работы

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Анализ системы управления человеческими ресурсами
2. Правовое обеспечение системы управления персоналом, сущность и задачи.
3. Информационное обеспечения системы управления персоналом, его содержание.
4. Стратегия управления персоналом, как элемент стратегии управления организацией.
5. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкретное преимущество организации.
6. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами
7. Зависимость кадровой политики организации от общей политики организации
8. Зависимость кадровой политики организации организационной культуры.
9. Кадровое планирование в организации
10. Оперативный план работы с персоналом, его содержание: планирование потребности в кадрах.
11. Планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала, планирование обучения, переподготовка.
12. Повышение квалификации, планирование карьеры, кадрового резерва.
13. Найм и отбор персонала в организацию
14. Выбор организацией политики найма.
15. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика.
16. Активные и пассивные пути покрытия дополнительной потребности в персонале.

17. Содержание и группировка критериев и показателей отбора работников.
18. Понятие и основные задачи отбора кандидатов.
19. Профориентация и трудовая адаптация работников
20. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная.
21. Стадии адаптации.
22. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные.
23. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала
24. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
25. Принципы, методы, формы и виды обучения.
26. Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места.
27. Методы обучения, их преимущества и недостатки.
28. Сущность переподготовки работников.
29. Классификация форм повышения квалификации, их характеристика.
30. Учебные центры.
31. Аттестация и деловая оценка сотрудников
32. Методы измерения критериев оценки: шкалирования, упорядоченных рангов, альтернативных характеристик, экспертного опроса.
33. Метод оценки посредством установки целей.
34. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами
35. Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.
36. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом.
37. Методы расчета экономической эффективности.
38. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.

Темы контрольной работы

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Историческое развитие труда.
2. Теории управления о роли человека в организации.
3. Социология труда и организаций.
4. Социальные функции труда.
5. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
6. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике.
7. Рынок труда и его характеристики.
8. Занятость населения.
9. Безработица.
10. Закономерности и принципы управления персоналом.
11. Методы управления персоналом.
12. Цели и функции системы управления персоналом.
13. Организационная структура системы управления персоналом.
14. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
15. Документационное обеспечение системы управления персоналом.
16. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации.
17. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации.
18. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации.
19. Правовое обеспечение системы управления персоналом организации.
20. Кадровая политика организации — основа формирования стратегии управления персоналом.
21. Стратегия управления персоналом организации.
22. Реализация стратегии управления персоналом.
23. Основы кадрового планирования в организации.
24. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
25. Содержание кадрового планирования.
26. Требования к кадровому планированию.
27. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.
28. Оперативный план работы с персоналом.
29. Маркетинг персонала.
30. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.

Тесты для текущего контроля
по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Тест 1. Выбрать один правильный ответ:

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений;
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

Тест 2. Выбрать один правильный ответ:

8. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;

д) способность человека производить продукцию

Ответы на тест: 1. 4, 2. 4, 3. 5, 4. 2, 5. 1, 6. 5, 7. 3, 8. 1, 9. 1, 10. 1

Темы рефератов

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Теории управления о роли человека в организации.
2. Социология труда и организаций.
3. Социальные функции труда.
4. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
5. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике.
6. Рынок труда и его характеристики.
7. Занятость населения.
8. Безработица.
9. Закономерности и принципы управления персоналом.
10. Методы управления персоналом.
11. Цели и функции системы управления персоналом.
12. Организационная структура системы управления персоналом.
13. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
14. Документационное обеспечение системы управления персоналом.
15. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации.
16. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации.
17. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации.
18. Правовое обеспечение системы управления персоналом организации.
19. Кадровая политика организации — основа формирования стратегии управления персоналом.
20. Стратегия управления персоналом организации.
21. Реализация стратегии управления персоналом.
22. Основы кадрового планирования в организации.
23. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
24. Содержание кадрового планирования.
25. Требования к кадровому планированию.

Вопросы к экзамену

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Цели, задачи и средства управления персоналом.
2. Этапы процесса управления персоналом и его теоретические основы.
3. Методы оценки управленческой ситуации.
4. Производственная и социальные составляющие управления персоналом.
5. Функции управления персоналом и их краткая характеристика.
6. Теории и системы управления персоналом.
7. Планирование и организация работы менеджера по управлению персоналом.
8. Сущность и содержание постановки задач работникам.

9. Сущность делегирования полномочий менеджера: отрицательные и положительные факторы.

10. Система делового общения менеджера.
11. Подбор кадров: приглашение, интервью, отбор.
12. Содержание обучения и подготовки персонала.
13. Концепции и модели обучения персонала.
14. Оценка результатов работы.
15. Функции менеджера в организации управления.
16. Лидерство и факторы его определяющие.
17. Стили управления персоналом.
18. Директивный стиль управления.
19. Промежуточный стиль управления.
20. Делегирующий стиль управления.
21. Умения и навыки эффективной коммуникации.
22. Сущность устной коммуникации.
23. Содержание письменной коммуникации.
24. Умение в подготовке и проведении совещаний.
25. Основные теории мотивации.
26. Методы повышения уровня мотивации.
27. Методы оценки работы персонала.
28. Система оценки работы персонала.
29. Процесс оценки работы персонала.
30. Роль факторов поощрения и наказания в улучшении процесса

управления персоналом.

31. Суть и содержание признания и поощрения работника.
32. Корректирующее собеседование менеджера с работником.
33. Содержание прогрессивной формы наказания.
34. Виды дисциплинарных воздействий на сотрудников.
35. Причины неудачной карьеры.
36. Факторы успешной карьеры Ли Якокки.
37. Школа человеческих отношений в управлении.
38. Социальная ответственность менеджера. Аргументы “за” и “против”.
39. Этика менеджера. Показатели этичности организационного

поведения.

40. Межличностные коммуникации. Преграды и пути преодоления.

41. Сущность и разновидности структур управления персоналом.
42. Соотношение централизации и децентрализации. Факторы, определяющие степень централизации и децентрализации.
43. Сравнительный анализ и практический аспект различных теорий мотивации.
44. Контроль как функция управления персоналом. Сущность и разновидности контроля.
45. Группы. Сущность и факторы эффективности групповой динамики.
46. Сущность и формы власти. Баланс власти.
47. Сущность и разновидности конфликта в организации. Причины конфликта.
48. Модели конфликтной ситуации. Методы разрешения конфликта.
49. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.
50. Развитие персонала. Задачи формирования и реализации персонала.

Критерии оценки:

- Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он отвечает на поставленные вопросы в экзаменационном билете логично, последовательно, при этом не требуются дополнительные пояснения. Делает обоснованные выводы. Соблюдает нормы литературной речи. Ответ обучающегося развернутый, уверенный, содержит четкие формулировки. Обучающийся демонстрирует всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала, владеет понятийным аппаратом, демонстрирует способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в вопросе проблематики, подтверждает теоретические постулаты примерами из практики.

- Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он отвечает на поставленные вопросы систематизировано, последовательно и уверенно. Демонстрирует умение анализировать материал, однако, не все его выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдает нормы литературной речи. Обучающийся обнаруживает твердое знание программного материала, знание основных закономерностей и взаимосвязей между явлениями и процессами, способен применять знание теории к решению задач профессионального характера, однако допускает отдельные погрешности и неточности при ответе.

- Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он при ответе, в основном, знает программный материал в объеме, необходимом для предстоящей работы по профессии. При этом допускает погрешности в ответе на вопросы. Приводимые им

формулировки являются недостаточно четкими, в ответах допускаются неточности. Демонстрирует поверхностное знание вопроса, имеет затруднения с выводами, но очевидно понимание обучающимся сущности основных категорий по рассматриваемым вопросам. Нарушений норм литературной речи практически не наблюдается.

- Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он при ответе обнаруживает значительные пробелы в знаниях основного программного материала, допускает принципиальные ошибки в ответе на вопросы экзаменационного билета. Материал излагает непоследовательно, не демонстрирует наличие системы знаний. Имеет заметные нарушения норм литературной речи.

Методические рекомендации участникам образовательного процесса

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является важной составляющей в подготовке современного менеджера. Дисциплина наряду с микро- и макроэкономикой, является составной частью экономической теории, изучает основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами, типы организационной культуры и методы ее формирования, бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом. В связи этим предполагается в процессе изучения дисциплины привлечение дополнительной текущей информации из периодических изданий и интернет источников. В процессе освоения дисциплины необходимо уделять внимание самостоятельной работе студентов, использовать в процессе обучения интерактивные образовательные технологии. Изложение материала должно быть ориентировано на различные теоретические подходы к проблемам современной мировой экономики. Сочетание формализованного подхода с практической направленностью позволит сделать изложение актуальным и связать его с насущными потребностями приднестровской экономики.

Целесообразно использовать преподавателю компетентностный подход, который ставит целью овладение навыками, необходимыми для эффективного выполнения рабочих функций менеджера на рабочем месте. Этот подход предполагает наличие твердых основ знаний. Целесообразно использовать две разновидности компетентностного подхода:

- функциональный подход к оценке компетентности,
- подход, основанный на личных способностях/качествах, необходимых менеджерам.

Для создания перечня управленческих компетенций, необходимы менеджерам младшего и среднего звена можно использовать метод, известный под названием «функциональный анализ». Анализ трудовой деятельности менеджеров о содержании их повседневной работы были выделены общие для менеджеров функции. Первоначально были идентифицированы четыре ключевые роли, которые приходится исполнять большинству менеджеров. Это:

- управление людьми,
- управление операциями,
- управление финансами,
- управление информацией.

Для каждой ключевой роли были выделены специальные блоки и элементы компетентности, необходимые для исполнения этой роли. Предполагается, что младший менеджер для исполнения ключевой роли «управление людьми» должен обладать такими компетентностями, как:

- участие в отборе и найме персонала;
- развитие команд, индивидуумов и самого себя с целью улучшить выполнение работы;
- планирование, распределение и оценка работ, выполняемых командами и самим менеджером;
- создание, поддержание и улучшение продуктивных рабочих взаимоотношений.

Каждый из блоков компетентности разбивается далее на элементы компетентности. Так, блок компетентности младшего менеджера «участие в отборе и найме персонала» включает в себя следующие элементы:

- определение будущих потребностей в кадрах;
- участие в оценке и отборе кандидатов с учетом потребностей команды и организации в целом.

Оценка компетентности производится на основании «портфеля» свидетельств, который может включать в себя отчеты аттестуемого, отзывы о нем руководителей и т.д. Большая часть материала дисциплины «Управление человеческими ресурсами» должна быть связана с ключевой ролью «управления людьми».

Наряду с элементами компетентности, необходимыми менеджерам для того, чтобы выполнять свою работу, на основе анализа создан список личных характеристик, т.е. личных качеств или способностей менеджеров, с помощью которых они добиваются выполнения другими людьми нужной работы. Выделены четыре группы личных способностей/качеств:

1. планирование с целью оптимизации процесса достижения результатов:

- стремление к совершенству,
- постановка задач и расстановка приоритетов,
- мониторинг результатов и реагирование на расхождения между достигнутым и запланированным;

2. управление подчиненными с целью оптимизации процесса достижения результатов:

- учет потребностей подчиненных,
- установление продуктивных взаимоотношений с подчиненными,
- завоевание уважения подчиненных,
- умение представить себя перед подчиненными в выгодном свете;

3. управление собой с целью оптимизации процесса достижения результатов:

- демонстрация уверенности в себе и напористости в работе,
- владение своими эмоциями и умение справляться со стрессом,
- управление собственным обучением и развитием;

4. интеллектуальная работа с целью оптимизации процесса достижения результатов:

- сбор и систематизация информации,
- изучение и применение теоретических концепций,
- принятие решений.

На основании выше изложенного деятельность преподавателя в процессе преподавания дисциплины «Управление человеческими ресурсами» должна быть сфокусирована на положении о том, что «люди являются главным ресурсом» и важным источником добавочной стоимости и многообразия деятельности.

Комплексное изучение студентами основного содержания дисциплины предполагает овладение материалами лекций, учебников и учебных пособий, творческую работу в ходе проведения практических занятий, а также целенаправленную, систематическую

деятельность по самостоятельному закреплению, углублению и расширению знаний в контексте данной дисциплины.

Самостоятельная работа направлена на закрепление, углубление и расширение знаний, полученных студентами в ходе аудиторных занятий, а также на формирование навыков работы с научной, учебной и учебно-методической литературой, развитие творческого, продуктивного мышления обучаемых, их креативных качеств, а также формирование заявленных в рамках курса компетенций. Изучение основной и дополнительной литературы является наиболее распространённой формой самостоятельной работы студентов и в процессе изучения дисциплины.

Методическое обеспечение самостоятельной работы состоит из:

- определения учебных тем/аспектов/вопросов, которые студенты должны изучить самостоятельно;
- подбора необходимой учебной литературы, обязательной для проработки и изучения;
- поиска дополнительной научной литературы, к которой студенты могут обращаться по желанию, при наличии интереса к данной теме;
- определения контрольных вопросов и практических заданий, позволяющих студентам самостоятельно проверить качество полученных знаний;
- организации консультаций преподавателя со студентами для разъяснения вопросов, вызвавших у студентов затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

Практические рекомендации по управлению человеческими ресурсами

Для эффективного усвоения материала дисциплины «Управление человеческими ресурсами» целесообразно использовать в работе с обучающимися педагогическую рефлексию. Под педагогической рефлексией понимает сложный психологический феномен, проявляющийся в способности студента входить в активную исследовательскую позицию по отношению к своей деятельности и к себе как ее субъекту с целью критического анализа, осмысления, оценки, развития себя как будущего менеджера. На практических занятиях целесообразно создавать условия самоанализа обучающихся, изучения собственной индивидуальности. Это поможет в дальнейшей трудовой деятельности менеджеров использовать эти же тесты для определения профессиональных качеств подчиненных работников.

Индивидуальность можно определить, как совокупность различных качеств личности, проявляемых в ее поведении. Если подходить буквально, то в это определение включаются также уровень развития интеллекта и физические данные, но термин «индивидуальность» обычно подразумевает все эмоциональные факторы, мотивацию, интересы и социальные качества.

Обычно оценивается индивидуальность известного нам человека на основе воспоминаний о его поведении в различных обстоятельствах и, как правило, описываются его характерные черты.

Например, на основе его общительности, предприимчивости, терпимости и т.д. По мере того как индивидуум взрослеет, его индивидуальность становится более устойчивой, последовательной в том смысле, что его поведение делается более предсказуемым. Но нужно учитывать, что человек может доминировать в общении со своими подчиненными и при этом проявлять покорность и смирение при общении со своим начальством. Склонность к сотрудничеству и честность, так же,

как другие черты характера, в огромной степени определяются обстоятельствами и временем. В образовательном процессе на практических занятиях нужно использовать Тесты на самооценку личностных качеств человека и целесообразно начать с самоанализа самих студентов. Большинство подобных тестов представляют собой письменный перечень вопросов на самооценку, которые направлены на выяснение мнения тестируемого субъекта о своем поведении в различных гипотетических ситуациях и его мнения о других людях. Несмотря на то, что тесты на самооценку используются как один из инструментов отбора персонала на промышленных предприятиях их использую редко. Опыт показывает, что тесты, касающиеся личностных характеристик человека, не являются надежным основанием для прогнозов об успешности работы, но для менеджеров они значимы.

Будущему менеджеру необходимо формировать навыки тестирования личностных характеристик как своих, так и будущих подчиненных. Тесты на оценку личностных характеристик направлена на выявление таких черт характера, как интроверсия/экстраверсия, личная самооценка, способность противостоять стрессам, ожидаемые модели поведения (стиль руководства, потенциал для лидерства и т.д.). Индивидуальность включает в себя очень широкий спектр свойств личности — эмоции, мотивации, потребности, интересы, взгляды, общительность. Причем большинство этих характеристик являются продуктом влияния внешней среды и культурных традиций. Методики тестирования индивидуальности включают:

- проективные тесты, в процессе которых тестируемый предположительно раскрывает свою личность, описывая, что для него означают конкретные формы или предметы (например, форма чернильного пятна и т.д.);
- оценку вклада претендента на вакансию в дискуссию, проводимую в группе без лидера;
- сеансы самоанализа, во время которых тестируемый дает собственную интерпретацию своего поведения и мотивации. Недостатками этих тестов в том, что субъект может демонстрировать неправильное поведение, зная, что за ним наблюдают, а кроме того, все эти тесты основываются на субъективных оценках и интуитивной интерпретации результатов тестов и поведения тестируемых.

В ситуационных тестах индивидуальность претендента на вакансию оценивается непосредственно путем наблюдения за его поведением в контролируемых обстоятельствах. Тестирование обычно проводится групповым методом. Группе кандидатов (обычно от пяти до десяти человек) предлагается для обсуждения какая-нибудь тема, представляющая общественный интерес, и в течение обычно 30–45 мин. происходит дискуссия без участия лидера или председательствующего. За ходом дискуссии могут наблюдать несколько экспертов, но они не вмешиваются в обсуждение, а только могут предложить новую тему для обсуждения или закрыть дискуссию. Однако и в этом случае иногда могут иметь место неверные результаты. Так, некоторые кандидаты, в нормальной обстановке тихие и застенчивые, могут в день тестирования успешно сыграть роль напористого лидера, очень часто на поведение отдельного индивидуума может влиять состав группы – если в ее составе один или два несовместимых участника,

остальные будут вести себя не так, как им свойственно.

Психометрическими тестами называются тесты, выявляющие такие стороны психологического портрета личности, как уровень развития интеллекта, личностные характеристики, мотивацию и проч. Как правило, тестируемые отвечают на вопросы, которые требуют выражения их отношения к различным проблемам и ситуациям. Например, кандидатов могут попросить указать, какое решение проблемы они считают наиболее желательным, или от них требуется выбрать слова и выражения (такие, как «убедительный», «спокойный», «инновационный»), которые они считают наиболее уместными или наиболее неуместными для описания особенностей своей индивидуальности. Ряд тестов требует от тестируемых выбора между несколькими альтернативными вариантами ответа.

Примеры психометрических тестов для тестирования кандидатов на вакансии:

Тест I, в основе которого лежит предположение о наличии 16 кластеров поведения (факторов), касающихся таких личностных качеств, как возбудимость, настойчивость, сознательность, эмоциональная стабильность, экстраверсия/интроверсия характера, жизнерадостность или унылость и т.д.

Индикатор типа Майерс-Бриггс, который направлен на категоризацию тестируемых субъектов по четырем основным типам: предметный/интуитивный, логический/эмоциональный, ориентированный на результат/ориентированный на процесс, интроверт/экстраверт.

DISC-тест, направленный на выявление степени доминирования, влияния (или силы побуждения), подчинения (или устойчивости) и уступчивости характера тестируемых субъектов. Результаты теста графически отражаются на звездообразной диаграмме, смысл которой — показать собственное мнение субъекта о своей личности, его фактическую индивидуальность и способность противостоять давлению.

Перечень личностных характеристик Айзенка, состоящий из набора простых вопросов, требующих ответа «да» или «нет», направленных на оценку таких свойств личности, как интроверсия/экстраверсия и стабильность/возбудимость. Каждое из этих свойств затем подразделяется на подкатегории. Например, «стабильный» субъект далее подразделяется на подкатегории «флегматик» и «сангвиник». Флегматик в свою очередь категоризируется как пассивный, осторожный, задумчивый, мирный, контролируемый, надежный, с ровным характером, спокойный. Термин «анкета», употребленный вместо термина «тест», указывает на отсутствие элемента отсева тестируемых субъектов на основании их ответов. Анкета скорее предполагает выявление слабостей и сильных сторон личности, конкретизированных по определенным психологическим параметрам.

Преимущества использования психометрических тестов для отбора персонала состоят в следующем:

– Проведение тестирования обходится недорого. За один сеанс специалист может протестировать, например, 30 или 40 человек, что делает подобное тестирование полезным при наборе большого числа работников в короткие сроки.

- Тестирование позволяет выявить различия между кандидатами с почти идентичными академической квалификацией и опытом работы.
- Объективная информация о психологических характеристиках кандидатов на вакансии может стать полезным дополнением к другим процедурам отбора персонала.
- Дорогостоящая подготовка работников, которые неспособны усваивать большой объем информации, — пустая трата времени и средств. Сторонники психометрических тестов утверждают, что при помощи этих тестов подобные индивидуумы легко выявляются.

Психометрические тесты дают возможность выявить людей, обладающих исключительными интеллектуальными способностями, но имеющих лишь минимальный образовательный уровень. Недостатками этого типа тестов может быть несправедливая субъективная оценка, на основании неверной информации о психологических характеристиках работников могут распределить на неподходящие им роли и должности.

Очень часто кандидат претендует на должность или место, не имея предыдущего опыта подобного вида деятельности, а работодатель хочет знать, имеет ли кандидат на место соответствующие способности для выполнения предлагаемой работы, т.е. базовые умственные и физические качества, которые можно развить в специфические навыки и умения. Способности включают в себя несколько компонентов: общий уровень интеллекта, одна или несколько специфических умственных способностей, физические качества (например, мускульная сила, координация движений), опыт выполнения аналогичной работы и, возможно, ряд личностных характеристик, таких, как интересы, мотивация.

Способность к руководству или умение продавать, являются настолько комплексными и противоречивыми, что до сих пор не представилось возможным найти удовлетворительный способ их тестирования. Рассмотрим способности, для выявления которых разработаны тесты, дающие вполне удовлетворительный результат. Это способность вербальных коммуникаций - приемлемый уровень устного или письменного изложения. К математическим способностям относится способность складывать, вычитать, умножать и делить. Такая способность как пространственное представление позволяет оценивать форму и размеры, что важно в таких сферах деятельности, как рисование, упаковка и вождение автомобиля. Технические способности представляют понимание принципов механики и устройства различных механизмов. Способность умения работать руками называется психомоторными способностями. Для выявления этих способностей имеются вполне надежные тесты, но их составление и интерпретация представляют собой профессиональную задачу, решение которой возможно менеджеру.

В отличие от тестов на способности, выявляющих потенциальные возможности, которые могут быть достигнуты за счет обучения, тесты на умение выявляют умения и опыт, которыми уже обладает кандидат на место. Это самые распространенные из всех тестов, каждому кандидату на место в процессе собеседования задают по меньшей мере один вопрос о его предыдущем опыте. Структура тестов на выявление умений достаточно проста, обычно они представляют собой или практическое, или символическое выполнение опытного задания.

Тест на практическое выполнение опытного задания представляет собой тщательно подобранный фрагмент реальной работы. Если кандидату не удастся показать стандартное выполнение этого фрагмента, то считается, что он не подходит для выполнения всей работы. Примерами могут служить тесты на скоропись или стенографирование, которые часто предлагают кандидатам на место секретаря, предложение проехать небольшую дистанцию для тех, кто претендует на место водителя общественного транспорта, а также выполнение рабочим детали по предложенному образцу.

Символические тесты предлагаются в случае, когда практическое выполнение опытного задания представляется нецелесообразным. Этот тест представляет аспекты предлагаемой работы в символической, как правило, вербальной форме. Он может состоять из ряда вопросов, направленных на выявление знаний кандидата, предложения интерпретировать смысл круговой диаграммы, отражающей технические параметры, или представлять собой задание ответить на ряд входящих писем и соглашений.

Преимущество тестов на выявление умений состоит в следующем:

- они позволяют выявить кандидатов, заявляющих о своих умениях (например, о скорости печатания, об умении водить автомобиль), которыми они на деле не обладают;
- тесты полностью соответствуют предлагаемой работе и по их результатам можно выбрать кандидата, умеющего выполнять предлагаемую работу на приемлемом уровне.

Однако следует обратить внимание, что тест проверяет умение выполнить только часть предлагаемых успешному кандидату должностных обязанностей. Кандидат, не сумевший пройти тест, может быть сочтен неподходящим для выполнения работы во всем объеме, а это заключение может оказаться и неверным. Например, секретарь во время тестирования не сумел показать требуемую скорость печатания, но это вовсе не означает, что он полностью не подходит для выполнения секретарской работы.

Кроме того, тесты проводятся в специфических условиях. Успешное управление автобусом или грузовой автомашиной на контрольном круге еще не означает, что этот кандидат является хорошим водителем и будет так же успешен в других условиях. Претендент на место может также волноваться во время тестирования и от этого допустить несвойственные ему в нормальных условиях промахи. Известно также, что те, кто уже имел опыт подобного тестирования, в следующий раз покажут лучшие результаты, чем те, кто в первый раз проходит подобный тест. Таким образом, кандидат, которые ранее проходил такой тест и потерпел неудачу, в следующий раз будет иметь преимущество, хотя на самом деле это может быть один из числа тех кандидатов, отсеиваемых и является главной целью тестирования. Ниже перечислены прочие проблемы, связанные с подобными тестами. Кандидаты, успешно прошедшие тестирование, могут посчитать, что обладают умениями или знаниями, которых на самом деле у них нет. Наблюдатели также могут счесть, что новый сотрудник полностью компетентен в своей области просто потому, что он успешно прошел один тест, проводимый в весьма специфических условиях. Претендент на место

из числа уже работающих, приняв участие в тестировании и потерпев неудачу, утратит уверенность в себе и может хуже выполнять свою текущую работу. Более того, этот человек может приобрести среди коллег репутацию неудачника, и это отрицательно скажется на его моральном духе. Высокие показатели, достигнутые в процессе тестирования, еще не гарантируют, что кандидат будет успешным работником на вакантном месте.

Знание причин успеха или неудачи кандидата может сказать руководству больше, чем просто указать на его способность или неспособность получать высокий балл за выполнение тестового задания.

Тесты на выявление умений не оценивают человека в целом, а направлены на выяснение лишь малой части его личности. Тесты, используемые для оценки индивидуальных различий, следует оценивать на валидность, т.е. с помощью исследований устанавливать, действительно ли тест оценивает именно то, что призван оценивать, или прогнозирует то, что должен прогнозировать. В процессе подобного исследования его можно стандартизировать т.е. установить границу его успешного прохождения кандидатом, чтобы при получении результатов ниже этой границы кандидат мог быть отвергнут. Существует четыре типа валидности, причем два последних наиболее важны при отборе персонала:

- содержательная валидность — проверка заданий теста для определения того, насколько он соответствует оцениваемому качеству;
- конструктивная валидность — результаты тестирования сопоставляются с результатами, показанными той же самой группой кандидатов при прохождении другого теста, валидность которого уже установлена;
- прогностическая валидность — тест предлагается группе кандидатов.

Все они в дальнейшем принимаются на должности, и качество их последующей работы сопоставляется с результатами тестирования. Если полученные результаты соответствуют реальному уровню работы новичков, тест считается валидным и может быть стандартизирован, т.е. может быть установлена граница для отсева неподходящих кандидатов и выявления тех, кто может соответствовать предлагаемой работе.

Эмпирическая валидность — тестирование работников, уже занимающих должности, на которые проводится дополнительный набор персонала. Если тест валиден, то чем выше реальный уровень эффективности работы сотрудника, тем более высокие показатели тестирования он продемонстрирует. Это быстрый метод оценки теста, но он имеет следующие недостатки:

- затруднена стандартизация теста;
- тест оценивается на валидность относительно нетипичной с точки зрения представительности группы, т.е. среди работников, а не среди кандидатов на место;
- работники при прохождении теста могут вести себя не так, как обычно: с подозрением отнестись к тестированию и намеренно продемонстрировать результаты ниже своих реальных способностей или, наоборот, постараться превзойти самих себя и показать необычно высокий уровень работы.

Наиболее распространенным методом оценки валидности теста является комбинирование двух последних методов. Сначала тест апробируется на уже существующих работниках, но только после того, как их убедили, что не в их интересах искажать свои реальные возможности. Прежде всего, может быть установлена начальная валидность теста и приблизительно установлены стандарты. Затем тест опробуется на кандидатах на вакансии, которых затем принимают на работу, и их последующие успехи сопоставляются с результатами ранее пройденного теста. Таким образом можно подтвердить валидность теста и уточнить стандарты. В любом случае осуществление регулярного пересмотра результатов тестирования и навыков работников полезно, поскольку многие виды работ постепенно меняют характер, что снижает валидность теста.

Для будущего менеджера важно быть компетентным в такой науке как эргономика. Эргономика занимается изучением взаимной приспособляемости между человеком и его деятельностью в условиях современного производства. Эта наука использует достижения как психологии, так и физиологии для выработки дизайна оборудования, трудовой среды и рабочих процессов, которые обеспечат и будут продвигать благосостояние работников и эффективность производственного процесса. Эргономика рассматривает работника не как придаток к машине, а как часть производственного комплекса «человек—машина», действующего в следующей последовательности:

- стимул, например инструменты, сигнал и сирена предупреждения, внешний вид, звук или запах неоконченной производством работы;
- восприятие (через соответствующие органы чувств) и принятие решения;
- ответная реакция, например осуществление операционного контроля, использование инструментов или рук, поддержание коммуникаций с другими работниками;
- результат, например изменения в работе, который продуцирует новые стимулы, тем самым многократно воспроизводя приведенную выше последовательность.

Задача эргономики — оптимально приспособить производственный процесс для работника, а не ожидание того, что работник приложит все силы для использования оборудования, сконструированного только на основе инженерных соображений и без учета человеческого фактора. В эргономике используются такие подходы как устройство наблюдения, устройство контроля, рабочая среда.

Устройства наблюдения предоставляют ли устройства работнику визуальную и звуковую информацию быстро, просто и четко, не допускают ли путаницы или двойного значения? Следует ли изменить с этой целью дизайн циферблатов, дисков набора, измерительных приборов, предупреждающих сигналов? Не затруднено ли восприятие информации, которую они дают? Устройство контроля определяет может ли работник изменить состояние машин и материалов быстро, просто и естественно? Является ли размещение ручек управления, штурвалов,

выключателей удобным для работника?

Анализ рабочей среды позволяет выяснить хорошо ли освещено рабочее место, поддерживается ли там наиболее комфортная температура, нет ли избыточного шума или влажности?

Остановимся более подробно на Анкете поступающего на работу. Какой бы метод привлечения работников вы ни использовали, всегда необходимо попросить соискателя заполнить анкету, во-первых, чтобы убедиться, что вы не пропустили какой-либо существенный момент в его биографии и характере, а во-вторых, чтобы получить общие данные о претенденте в сопоставимой унифицированной форме. Структура и содержание анкеты поступающего на работу в разных компаниях могут различаться, но большинство содержит следующие вопросы и, как правило, именно в такой последовательности:

- должность, на которую претендует кандидат;
- фамилия, имя, отчество, адрес, телефон;
- дата и место рождения, гражданство;
- полученное образование;
- уровень подготовки и квалификация;
- состояние здоровья, например, наличие серьезных заболеваний, инвалидность;
- послужной список (имена предыдущих работодателей, описание ранее выполнявшейся работы, сроки работы, причины ухода);
- прочие сведения, которые кандидат желает указать о себе;
- личная подпись кандидата после фразы «Данная информация, насколько мне известно, точна»;
- дата заполнения анкеты.

Анкета является обязательной не только при наборе персонала, но это также основной документ в личном деле работника в отделе кадров.

Анкета может быть также полезной для:

- создания благоприятного имиджа компании-работодателя;
- пополнения базы данных именами тех людей, к которым можно обратиться в будущем при высвобождении рабочих мест;
- исследований эффективности различных методов объявления о найме;
- мониторинга эффективности политики предоставления равных возможностей занятости.

Следующим этапом работы менеджера по персоналу является сопоставление заполненных анкет с требуемыми личностными характеристиками, чтобы установить, является ли соискатель подходящей кандидатурой на занятие вакантной должности, следует ли его отсеять или в случае, если ему все-таки будет предложено место, требуется ли ему дополнительное обучение в рамках компании. На основе такого сопоставления менеджер может составить список наиболее

приемлемых кандидатов для собеседования, а также список тех, кому следует сразу отказать. Последним нужно написать письмо с выражениями сожаления и пожеланием успеха на будущее.

В образовательном процессе необходимо формировать убеждение у обучающихся, что менеджер должен уметь не только эффективно использовать навыки и способности своих подчиненных, но и помогать им развивать новые навыки и способности на благо им самим и организации в целом, чему способствует аттестация работников.

Существует множество различных схем аттестации, однако на практике они в основном представляют собой разные вариации таких как ранжирование, классификация, шкала оценок, шкала ожидаемых моделей поведения.

В процессе ранжирования требуется расставить подчиненных по порядку в зависимости от их достижений по их реальной способности выполнять работу, хотя иногда ранжирование проводится по нескольким выбранным характеристикам. Использование этого метода аттестации не представляет большой трудности для руководителя, особенно если число его подчиненных невелико; а кроме того, результаты ранжирования, проведенного несколькими руководителями, хорошо знающими своих подчиненных. Аттестация работников подчиненных, практически всегда совпадают. Ранжирование можно использовать для определения размера оплаты труда и до некоторой степени определения путей более эффективного использования работника, но только не для определения потребностей в обучении или обеспечения мотивации. Однако, хотя данный метод аттестации и распределяет работников по степени их заслуг и достижений, он не позволяет установить, насколько велико различие между самым достойным и самым плохим работником.

Классификация позволяет распределить работников по нескольким заранее установленным категориям достижений на основании общей эффективности деятельности работников. Это пять категорий. Эта схема аттестации хорошо зарекомендовала себя в однородной группе подчиненных. Результаты обычно бывают согласованными. При осуществлении ее несколькими «оценщиками» результат часто совпадает. Однако при применении этой схемы часто срывается принцип избежания крайних категорий. Большинство работников относят к срединным категориям, а в крайние категории — самый хороший и самый плохой работник — попадают лишь единицы. Для преодоления этой ситуации применяется обязательное распределение — менеджерам просто указывают на необходимость заполнения всех пяти категорий в соответствующих пропорциях. Обязательное распределение по пяти категориям, однако, является неподходящим способом оценки работников, если их общая численность не превышает 40 чел. В целом у классификации как схемы аттестации персонала те же достоинства и недостатки, что и у ранжирования.

К наиболее часто используемому методу аттестации относится шкала оценок. В основе находится список личностных характеристик или факторов, против каждой из которых размещается шкала. Она состоит из пяти пунктов, и менеджер отмечает на шкале, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи работнику. Пример стандартной формы аттестации с

использованием шкалы оценок приведен в приложении. Здесь вместо того, чтобы присваивать пунктом шкалы значения «слабый», «ниже среднего» и прочие, им дают более смысловые определения, чтобы обеспечить согласованность оценок в случае, если аттестация проводится несколькими участниками. Кроме того, определения даются и факторам, а кроме того, в конце стандартной формы отводится место для замечаний менеджера и его рекомендаций по поводу дальнейшей судьбы аттестуемого подчиненного. Эта схема аттестации может быть использована для установления размера вознаграждения, определения перспектив использования или необходимости обучения работника. Эту схему практически невозможно использовать для мотивации работника, который может быть уязвлен результатами оценки его личности и начать возражать против шкалы оценок вместо того, чтобы вести конструктивный разговор о преодолении своих недостатков. Метод шкалы оценок в некотором смысле представляет известную опасность, поскольку дает ложное представление об анализе и точности. Если вы хотите, чтобы эта схема аттестации работала успешно, следует направить на обучение менеджеров, призванных пользоваться этой схемой, и тщательно проанализировать включаемые в стандартную форму аттестации факторы. При этом часто обнаруживаются ошибки и выявляются пути их исправления. Метод открытой аттестации представляет собой инновацию сравнительно недавнего времени, которая была введена в связи с неудовлетворительностью схемы шкалы оценки. Вместо того чтобы заставлять менеджера оценивать ряд персональных характеристик, которые не всегда являются подходящими для аттестации, новый метод сосредоточивает внимание на характере выполнения работы, при этом от менеджера требуется всего несколько фраз об аттестуемом работнике вместо проставления галочек в столбцах. Данный метод известен во множестве вариаций, наиболее общепринятая из них — попросить менеджера дать ответы на четыре вопроса о своем подчиненном:

- Каковы сильные стороны работника в том, что относится непосредственно к его работе?
- Каковы слабые стороны работника в том, что относится непосредственно к его работе?
- Каким потенциалом обладает работник в отношении продвижения?
- Требуется ли работнику обучение?

Другой подход заключается в том, чтобы поручить менеджеру составить список работ, выполненных подчиненным за прошедший год, и предложить действия, направленные на улучшение эффективности его работы. В некоторых компаниях заведено правило, при котором все работники одновременно составляют списки проделанной за год работы (собственные версии) и на их основании предлагают свой перевод на новую должность или обучение, которые, по их мнению, будут полезны для их карьерного роста. И прежде чем проводить аттестационное собеседование, работники и их руководители обмениваются составленными ими списками. Открытый метод нельзя использовать непосредственно для определения размера оплаты труда, но он очень эффективен для других целей аттестации. Этот метод требует гораздо больше умственных усилий, чем прочие методы аттестации, и, вероятно, он является самым лучшим, позволяя при отсутствии четкой

структурированности должностных обязанностей работников выявить определяющие различия в эффективности их работы. В противоположность этой схеме аттестации шкалу оценок легче заполнить, и она представляется более подходящей, если подчиненные выполняют приблизительно одинаковую, в основном рутинную работу.

Интересной разработкой в области методов аттестации персонала является шкала ожидаемых моделей поведения. Этот подход, который иногда именуется техникой BARS (от англ. — Behaviourally Anchored Rating Scale — «Шкала оценок характерного поведения»). Этот метод требует от руководителя выбора тех вариантов поведения подчиненного, которые аттестующий считает типичными для данного работника. Например, руководитель аттестуемого работника в графе «Способность противостоять стрессу» должен выбрать один из предложенных вариантов ответа на вопрос, начинающийся словами: «Я ожидаю, что данный работник в условиях стресса будет вести себя следующим образом». Далее следуют варианты ответов, на пример:

- сохранит спокойствие;
- будет расстроен;
- проявит раздражительность;
- будет действовать беспорядочно;
- полностью потеряет контроль над собой.

Перед каждым вариантом ответа указано соответствующее количество баллов, показывающих относительную желательность такого варианта поведения. Так, в данном примере, вариант «будет расстроен» в условиях стресса оценивается четырьмя баллами по сравнению с одним баллом в случае, если работник в условиях стресса «полностью теряет контроль над собой», что, конечно, гораздо хуже. Выбранный вариант поведения считается типичным для поведения данного работника. Система BARS считается сложной, требующей определенных затрат времени и трудна в практическом применении. Связанные с ней проблемы заключаются в следующем:

- каким образом выбрать категории поведения в каждой ситуации (их называют разброс поведения), которые обеспечат эффективную оценку работника;
- формулировка примеров желательного и нежелательного поведения в пределах каждой категории требует специальных навыков и знаний;
- трудно решить, сколько именно баллов следует присудить каждому варианту поведения в пределах каждой категории (т.е. определить «верное» число баллов напротив каждого из описаний ожидаемого поведения). Все схемы аттестации требуют оценки работников относительно требований выполняемой ими работы, таким образом, необходимо иметь готовые квалификационные требования, содержащие как можно более точно определенные стандарты эффективности выполнения работы.

Заключение

Приложение 1.

Пример аттестационной шкалы оценок работников

ФИО работника

Должность

Стаж работы

Дата рождения

Знаком с большинством сп