

**РОСЖЕЛДОР**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Ростовский государственный университет путей сообщения»**  
**(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

А.В. Воронина, О.Г. Сорокина

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА**

Учебно-методическое пособие  
для практических занятий и самостоятельной работы

Ростов-на-Дону  
2017

ББК 65.29я7 + 06

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент М.В. Шевченко

**Воронина, А.В.**

Управление развитием персонала: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы / А.В. Воронина, О.Г. Сорокина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 52 с.: ил. – Библиогр.: с. 51.

В учебно-методическом пособии приведены темы лекций и краткое содержание практических занятий, методические указания и задания для самостоятельной работы, вопросы к зачету и список литературы.

Учебно-методическое пособие разработано для контроля и самоконтроля готовности к зачету и тестированию по дисциплине «Управление развитием персонала».

Предназначено для обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» (уровень бакалавриата).

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

## Оглавление

	Введение.....	4
1	Содержания разделов дисциплины.....	5
	1.1 Содержание процессов самоорганизации и самообразования..	5
	1.2 Основы профессионального развития персонала .....	8
	1.3 Виды, формы и методы обучения персонала.....	11
	1.4 Организация работы с кадровым резервом.....	15
2	Практические занятия (семинары) для формирования у обучаю- щихся умений и навыков.....	20
	2.1 Практические задания по теме «Содержание процессов само- организации и самообразования».....	20
	2.2 Практические задания по теме «Основы профессионального развития персонала».....	25
	2.3 Практические задания по теме «Виды, формы и методы обу- чения персонала».....	28
	2.4 Практические задания по теме Организация работы с кадро- вым резервом.....	29
3	Фонд оценочных средств (тестовые задания).....	31
4	Категориальный аппарат дисциплины.....	42
5	Задания для самостоятельной работы.....	47
	5.1 Ситуационные задачи для самостоятельной работы.....	47
	5.2 Примерный перечень вопросов для контроля знаний.....	49
	5.3 Примерная тематика рефератов.....	50
	Библиографический список.....	51

## Введение

Дисциплина «Управление развитием персонала» направлена на формирование компетенций в области профессионального развития персонала, диагностики обучения сотрудников организации и управления карьерой, работы с кадровым резервом. Отраженный в дисциплине подход к управлению профессиональным развитием персонала способствует закреплению и углублению теоретических знаний, полученных в ходе обучения дисциплинам, связанным с управлением персонала, а также приобретению новых компетенций в области развития персонала. Изучение данной дисциплины дает необходимые компетенции для построения системы профессионального развития персонала и для эффективного участия в организации любого из процессов реализующихся в рамках данной системы – это обучение сотрудников организации или управление карьерой и работа с кадровым резервом.

Одной из особенностей дисциплины «Управление развитием персонала» является интеграция в рамках курса знаний в области теории и практики менеджмента персонала и разработок отечественных ученых в области психологии труда. Большое внимание уделяется практическим аспектам организации профессионального развития работников организации.

Практикум разработан для проведения практических занятий и семинаров, а также для самостоятельной подготовки обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом».

## 1 Содержание разделов дисциплины (модулей)

### 1.1 Содержание процессов самоорганизации и самообразования

Человеческий фактор играет значительную роль в достижении организационной эффективности. Многие менеджеры считают, что люди – это в наименьшей степени поддающийся управлению фактор производства.

Личность – это устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества или общности.

Наследственность определяет те характеристики, которые даются от рождения (физическое сложение, внешность, темперамент и т.п.). Окружение (культурная среда, условия воспитания, нормы поведения, принятые в семье, друзья) играет существенную роль в формировании личности. Ситуация усиливает эффект от влияния наследственности и окружения на личность. Черты личности, т.е. характеристики, которые описывают поведение человека, изучались различными исследователями.

Главные отличительные черты личности, влияющие на организационное поведение представлены на рисунке 1:

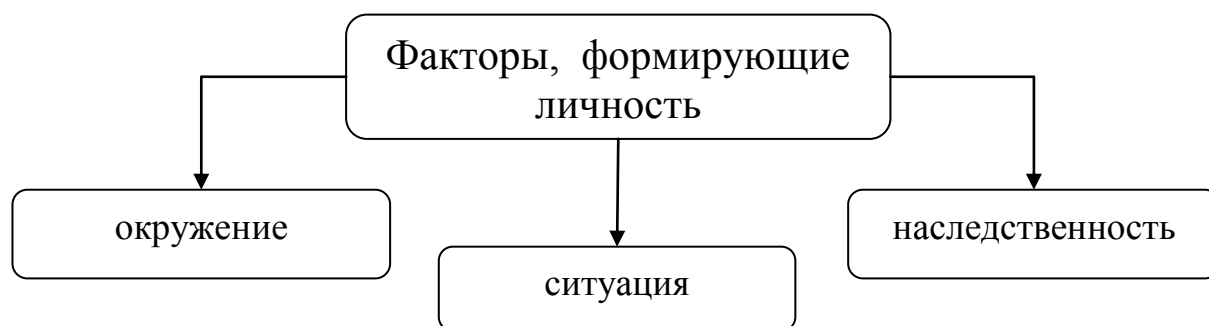


Рисунок 1 Факторы, формирующие личность

Черты личности, т.е. характеристики, которые описывают поведение человека, изучались различными исследователями. Главные отличительные черты личности, влияющие на организационное поведение:

1) направление контроля, т.е. показатель веры человека в то, что он творец своей собственной судьбы. Люди с высоким уровнем внутреннего контроля верят, что они контролируют все, что с ними происходит. Люди же с высоким уровнем внешнего контроля верят в то, что внешние силы контролируют все, что с ними происходит;

2) маккиавелизм, т.е. степень, до которой личность является прагматичной, держит эмоциональную дистанцию и верит, что цель оправдывает средства.

Работник с высокой степенью маккиавелизма эффективен там, где имеется минимум правил и законов, где возможна импровизация. В других условиях его результаты находятся под вопросом;

3) самооценка или степень любви или нелюбви к себе. Работники с высокой степенью самооценки больше удовлетворены своей работой, т.к.

считают, что располагают большими возможностями, чем нужно для успеха. Успех же работников с низкой самооценкой во многом зависит от положительной оценки их действий другими людьми;

4) самоконтроль является личностной характеристикой, которая измеряет возможности индивидуума изменять свое поведение в зависимости от внешних ситуационных факторов. Люди с высоким уровнем самоконтроля очень чувствительны к внешним факторам и умеют изменять свое поведение; в результате, они ведут себя по-разному в разных ситуациях. Работники с низким уровнем самоконтроля ведут себя так, как чувствуют;

5) отношение к риску оказывает значительное влияние на то, как люди принимают решение в условиях ограниченной информации;

6) по отношению к использованию времени можно выделить тип личности А (всегда в движении, не хватает времени, делает сразу несколько дел) и тип личности Б (не находится под прессом времени).

Поведение человека определяется или внутренними (свойства человека), или внешними причинами. Воспринимая поведение других, люди часто используют упрощения, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 Основные типы оценки поведения людей

Эффект нимба – формирование общего представления о человеке на основе одной характерной черты.

Эффект контраста – оценка характеристик черт личности под воздействием сравнения с другими недавно оцененными людьми.

Эффект проекции – перенесение своих собственных характерных свойств на другого человека.

Эффект стереотипа – суждение на основе восприятия группы, к которой этот человек принадлежит.

Преодоление проблем восприятия, связанных с упрощениями, используемыми при оценке других людей, является важным для эффективного управления человеческими ресурсами. Восприятие важно при индивидуальном принятии решений. Принятие решений является реакцией на проблему. Однако то, что является проблемой для одного человека, для другого означает удовлетворительное состояние дел. Поэтому признание существования проблемы и необходимости решения основано на восприятии ситуации. Более

того, каждое решение требует интерпретации и оценки информации, получаемой из множества источников и нуждающейся в интерпретации. Сам выбор возможной альтернативы действий зависит от их восприятия человеком, принимающим решения.

Группа – это две или более личности, взаимодействующие между собой для достижения определенных целей (S.P. Robbins).

Классификация групп осуществляется по нескольким признакам:

а) по признаку основной совместной деятельности (производственные, управленческие, учебные и т.п.);

б) по признаку длительности существования (временные и постоянные);

в) по признаку формальности (формальные и неформальные).

Формальные группы – это группы, определенные организационной структурой. Неформальные – группы, которые являются ответом на необходимость в социальных контактах.

Командные группы – долговременные рабочие группы, члены которых решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей (менеджер и его непосредственные подчиненные).

Целевые группы – группы, члены которых работают вместе для выполнения определенной задачи. Группы по интересам – неформальные группы, члены которых работают вместе над задачей, которая их интересует. Дружеские группы – неформальные группы, члены которых собираются вместе, потому что у них есть общие характеристики.

В середине 70-х годов такие компании, как Volvo, Toyota и General Foods ввели рабочие команды в производственные процессы.

Рабочая команда – это группа, в которой усилия отдельных членов приводят к результатам большим, чем простая сумма индивидуальных усилий. Факторы, влияющие на создание высокопроизводительных команд:

1) размер команды. Наилучшие рабочие команды небольшого размера. Когда в них больше 10-12 человек, возникает проблема взаимодействия и достижения согласия;

2) возможности членов команды. Чтобы команда эффективно работала, необходимо три вида навыков: технические навыки, навыки решения проблем и принятия решений и межличностные навыки. Рациональное сочетание этих навыков во многом определяет успех команды;

3) распределение ролей. Люди в команде должны подбираться на основе их личностей и предпочтений;

4) ответственность за общие цели. Члены эффективных команд прилагают громадные усилия к обсуждению и формированию целей, которые можно было бы решать и совместно, и индивидуально. Эти общие цели, воспринятые командой, определяют направление действий в любых условиях;

5) определение четких целей. Эффективные команды превращают свои общие цели в специфические, измеримые и реалистические цели. Эти специфические цели облегчают коммуникации. Также они помогают командам фокусировать свои усилия на результатах;

б) лидерство и структура. Высокоэффективные команды нуждаются в лидерстве и структуре. Члены команды должны четко знать, кто за что отвечает, какие модели взаимодействия используются, какие навыки необходимо развивать, как группа должна преодолевать конфликты и т.д. Все это возможно только на основе управления командой.

7) социальное безделье и ответственность. Успешные команды делают своих членов индивидуально и коллективно ответственными за командные цели, задачи и методы. Не все люди могут работать в команде. Это связано либо со свойствами личности (люди-одиночки и ярко выраженные индивидуалисты); либо с самими организациями, которые исторически поддерживают индивидуальные достижения; либо сама национальная культура ориентирует людей на индивидуальную или коллективную деятельность. Что же должна предпринять организация, желающая ввести команды в свою культуру? К факторам, превращающим личность в индивидуального игрока, относятся: создание вызова и отбор людей с навыками, необходимыми для команды, или же обучение сотрудников командным навыкам с использованием особых систем вознаграждения.

## **1.2 Основы профессионального развития персонала**

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников так, как получая новые навыки и знания, они становятся конкурентоспособными на рынке труда и считаются более перспективными для профессионального роста. Профессиональное обучение направлено на интеллектуальное развитие персонала, развивает уверенность в себе. Работники высоко ценят возможность профессионального обучения в своей компании. Это, зачастую, и становится решающим фактором при принятии решения об устройстве в ту или иную компанию.

Если рассмотреть профессиональное обучение как систему, то в ней можно выделить две стадии:

- первая – это профессиональная подготовка;
- вторая – это все последующие усилия, прилагаемые сотрудниками для применения приобретенных навыков.

В зависимости от преследуемой цели полученная ранее квалификация должна быть сохранена и соответствовать изменившейся обстановке или быть использованной для профессионального продвижения. Такой подход к повышению квалификации персонала соответствует концепции непрерывного образования. В её основе заложен принцип ступенчатой организации профессионального обучения кадров. На данный момент нет определенных сроков для переподготовки персонала. Примерный расчет ведется из того, что средняя продолжительность деятельности 40-45 лет, квалифицированный работник обязан пройти переподготовку 4-5 раз и соответственно повысить свою квалификацию.



Исходя из высокого темпа научно-технического прогресса и непрерывного развития методической базы (один раз в 3-5 лет) каждый работник два раза за 4-5 лет должен проходить курсы профессиональной переподготовки.

Вот именно поэтому значение повышения профессиональной квалификации персонала возрастает с каждым годом. Труд включает в себя не только периоды с практической деятельностью, но с теоретическим обучением новым способам и методам работы периоды теоретического. Работа и курсы повышения квалификации становятся все более неотделимы друг от друга.

Профессиональное обучение, работа по профессии и повышение квалификации всегда содержат оба элемента: элемент учебы и элемент применения.

Профессиональное обучение – это вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных видов трудовой, служебной деятельности.

Предметом обучения являются: знания – получение теоретических, методических и практических навыков, которые нужны работнику для исполнения своих трудовых обязанностей; умения – способность работника к выполнению обязанности, закрепленной за ним на определенном рабочем месте; навыки – умение применять полученные знания в рабочем процессе; способы общения (поведения) – уровень коммуникабельности работника, формирование поведения, характерного для данного рабочего места, способность к работе в команде.

Обучение и профессиональная подготовка это две стороны одного процесса. При обучении у человека развивается интеллект, повышается способность к анализу тех или иных процессов, а подготовка направлена на приобретение навыков и знаний, относящихся непосредственно к выполняемым обязанностям.

Профессиональное обучение всегда начинается с оценки потребности в обучении у персонала. Для этого определяют соответствие подготовки сотрудника и требований предъявляемых к нему. После проведения анализа, составляется план прохождения обучения работником, формулируют цели обучения и критерии для оценки результата его прохождения.

Потребность в обучении сотрудника – это результат совместного анализа отдела по управлению персоналом, самого сотрудника и руководителя организации.

Источники, указывающие на необходимость проведения профессионального обучения:

- результаты аттестаций;
- индивидуальный план развития;
- заявка и пожелание самого сотрудника;
- тенденция развития организации.

Следующий этап – это подготовка программ обучения. Создание программы обучения может выполнить как организация, так и специальные компании.

Порядок составления программы обучения формируется в зависимости от подхода в обучении: проактивного, или же реактивного, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Модели обучения персонала организации

Модели обучения	Особенности моделей обучения
Реактивная	Существует некая проблема, и целью обучения является её устранение.
Проактивная	Постоянное системное предотвращаются трудностей в соответствии со стратегией организации.

Эффективная подготовка персонала зависит от планомерной подготовки учебного процесса. Проактивный и реактивный подходы к обучению соответствуют долгосрочному и краткосрочному (оперативному) планированию мероприятия по повышению квалификации сотрудника организации. При долгосрочном планировании процедуры повышения квалификации разрабатывают систему, прогнозирующую назревающие проблемы или будущие потребности. На краткосрочном уровне планирование происходит не более чем на один год. В таком случае особое значение внимание уделяется решению задач по удовлетворению спроса на программы повышения квалификации и правильному подбору форм и методов повышения квалификации персонала.

Чтобы определить, сколько нужно затратить денежных средств на обучение кадров проводят бюджетирование. Происходит оценка наличия нужных ресурсов, определяются приоритеты их распределения. В процессе бюджетирования профессионального обучения анализируют статистику профессионального обучения кадров. Статистика ведется в следующих направлениях:

- доля сотрудников организации прошедших профессиональное обучение к общей среднесписочной численности (характеризует частоту с которой в среднем сотрудник повышает свою квалификацию);

- доля часов, потраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации (дает представление о масштабах программы профессионального обучения в организации);

- количество часов затраченных на профессиональное обучение одного сотрудника (дает общее представление о масштабе обучения сотрудника);

- величина издержек связанных с профессиональным обучением (сумма трех составляющих: прямые издержки, косвенные издержки и потерянная производительность – обучаемый работник, даже без отрыва от производства, считается не производительным);

- доля издержек в объеме реализации (отражает, какая часть от реализованной продукции потрачено на обучение);

- затраты на один час профессионального обучения (вычисляется, как отношение общих издержек и количества часов, затраченных на обучение). Данный показатель важен для оценки эффективности затрат на профессиональное обучение и в планировании бюджета организации на следующий год.

Выше перечисленные показатели позволяют оценить эффективность потраченных средств на обучение, помогают контролировать подготовленность сотрудников в сравнении с конкурентами и правильно распределять затраты на следующие периоды.

Завершающим этапом в процессе профессионального обучения является оценка эффективности обучения и повышения квалификации. Оценить эффективность от каждой программы проблематично, так как не всегда получается определить ее влияние на итоговые результаты деятельности всей организации.

### 1.3 Виды, формы и методы обучения персонала

Различают два метода обучения персонала: обучение без отрыва от производства и обучение кадров в специализированных заведениях, центрах подготовки.

Первый метод обучения начинается с конкретной цели, поставленной перед работником на его рабочем месте.

Рассмотрим методы обучения на рабочем месте, приведенные в таблице 2.

Таблица 2 – Методы обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения	Особенности метода
1. Направленное приобретение опыта.	Ежегодное составление плана обучения персонала на предприятии, в основу составления плана входит план индивидуального обучения сотрудника (в нем обозначены главные цели проводимого обучения).
2. Производственный инструктаж.	Общая характеристика места работы сотрудника, особенности выполняемых работ, введение в специальность, адаптация.
3. Смена рабочего места.	Приобретение знаний и накопление опыта при систематической смене рабочего места. В итоге, за непродолжительный временной промежуток работник получает представление о многогранности деятельности предприятия и производственных задачах.
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров.	Знакомство персонала со сложностями высшего, среднего порядка задач при возложении на себя определенной доли ответственности.
5. Подготовка в проектных группах.	Сотрудничество, которое осуществляется, в учебных целях в проектной группе, созданной в организации для выполнения сложных задач с ограниченным сроком исполнения.

Организации пользуются данным методом для обучения по следующим причинам:

- чтобы учитывать корпоративную специфику компании;
- экономятся значительные денежные средства;
- сохраняется корпоративная тайна.

Для этого метода существуют следующие ограничения:

- отсутствие источников для развития системы обучения внутри организации;
- невозможно создавать и продвигать новые продукты без привлечения интеллектуальных вливаний со стороны;
- рутинизация работ сотрудника по обучению персонала вследствие постоянного повторения учебных моделей;
- ограниченность аудитории, обучение которых возможно проводить за счет внутренних ресурсов.

При хорошем запасе теоретических знаний обучение без отрыва от рабочего места наиболее предпочтительно, чем в специализированном учреждении, так как позволяет не прерывать производственный процесс, требует меньше затрат, совмещается с практикой. Но такой вид обучения требует наличия хороших инструкторов, которые близки с обучаемыми в социальном положении и по личным качествам. Основными методами обучения кадров на рабочем месте являются:

- инструктаж – пояснение и демонстрация приёмов работы опытным сотрудником новичку. По времени инструктаж ограничен и необходим для изучения конкретных операций или процедур, которые входят в круг обязанностей обучаемого. Инструктаж не затратен, но эффективен для простых видов работ. Повсеместно применяется на всех уровнях современной организации труда;

- ротация – метод подготовки персонала, предполагающий последовательность работы сотрудника на различных должностях, как в своем, так и в другом подразделении для приобретения новых навыков работы. Ротация применяется в случае, когда работнику нужна многосторонняя квалификация, разносторонний взгляд на проблемы в организации. У данного метода есть недостаток: высокие затраты, появляются из-за временного снижения производительности.

- ученичество и наставничество – метод передачи знаний и навыков от инструктора (опытного работника) к новичку. Метод приемлем там, где практический опыт и навыки труда играют важную роль в подготовке специалиста (медицина, сфера услуг, управление). Обучаемый не должен наблюдать за тем, как работает инструктор, а самостоятельно выполнять необходимые операции самостоятельно. Суть обучения получить совет наставника, который наблюдает со стороны и корректирует деятельность. Этот метод требует больших затрат времени.

Такие методы обучения не дают возможности отстраниться от существующей ситуации на рабочем месте и уйти от традиционного поведения.

Второй метод – обучение вне рабочего места. Данный метод наиболее эффективен, но несет в себе дополнительные финансовые затраты и отвлекает рабочих от их служебных обязанностей.

Гарантии и компенсации работникам, направляемым работодателем на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование закреплены в статье 187 Трудового Кодекса Российской Федерации: при направлении работодателем работника на профессиональное обучение или до-

полнительное профессиональное образование с отрывом от работы за ним сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы. Работникам, направляемым на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки, (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 № 185-ФЗ).

Обучение с отрывом от производства проходит вне рабочего места, и поэтому, в ходе обучения используют специально упрощенные учебные инструменты и оборудование. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения несложных упражнений. Обучение с отрывом от основной работы, осуществляется в производственных помещениях компании – работодателя, в центре обучения, который посещают работники из нескольких компаний, или в колледже.

Основной целью организации обучения сотрудников компании является обеспечение возможности повышения квалификации и приобретения знаний, необходимых для максимально эффективного выполнения текущих и перспективных профессиональных задач и обеспечения конкурентоспособного развития компании.

Обучение организуется с целью получения квалификации отдельными сотрудниками в областях, необходимых для эффективной деятельности компании.

Существует несколько способов, используемых при обучении вне рабочего места:

- прослушивание лекций;
- изучение конкретной ситуации – анализ реальной или гипотетической ситуации с разработкой путей, способов и вариантов её решений;
- тренинг – моделирование реальной ситуации для получения практических навыков, которые можно применять в повседневной работе;
- ролевые игры – обучение сотрудников через проигрывание назначенных ролей;
- обучение с использованием компьютерных программ.

Преимущество:

- занятия проводят опытные эксперты;
- используют современное оборудование и информацию;
- работник получает передовые идеи и актуальную информацию.

Недостатки:

- метод достаточно дорогостоящий;
- курсы оторваны от практики, и несут в себе очень много теоретической информации;
- работник может быть не настроен, проходить курсы в свободное от работы время.

Метод профессиональной подготовки персонала вне рабочего места применяют для получения теоретических знаний в рамках специальности, для обучения приемам решения проблем и адаптации к работе в команде.

Рассмотрим сравнение преимуществ и недостатков методов обучения, приведенные в таблице 3.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки методов обучения персонала

Обучение без отрыва от производства	Обучение с отрывом от производства
1	2
«+» Содержание курса обучения и времени его проведения адаптированы под потребности предприятия.	«-» Не всегда четко соответствует потребности предприятия.
«-» Участники не встречаются с работниками других организаций.	«+» Обучаемые имеют возможность для обмена информацией, опытом решения проблем с сотрудниками других предприятий.
«+/-» Обучаемых могут отозвать уведомлением, направленным от предприятия, для решения производственной проблемы.	«+/-» Обучаемых могут отозвать уведомлением, направленным от предприятия, для решения производственной проблемы.
«+» Используется реальное технологическое оборудование, имеющееся на предприятии и методы выполнения работ.	«+» Возможно обучение на оборудовании, которого нет на предприятии.
«-» Участников могут чаще отрывать от прохождения обучения обычным уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формы оплаты.	«-» Если обучение было прервано, то оплата не возвращается.
«+» Является экономически выгодным, если многим работникам необходимо пройти обучение, есть необходимые средства и преподаватели, способные провести обучение.	«+» Является экономически выгодным, если многим работникам необходимо пройти обучение.
«-» Обучаемым неловко обсуждать проблемные вопросы производства в присутствии руководителя организации.	+ В нейтральной обстановке, в присутствии работников других организаций участникам спокойнее обсуждать какие-то проблемные вопросы.
«+» Применять знания от обучения при выполнении работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой.	«-» Возникают серьезные проблемы при переходе от обучения к практической деятельности.
Условные обозначения: «+» преимущества; «-» недостатки.	

Рассмотрев преимущества и недостатки приведенных методов обучения, можно сделать следующий вывод: обучение без отрыва от производства является экономически выгодным, если многим работникам необходимо пройти обучение, и есть для этого необходимые средства и преподаватели, способные провести обучение. Но в тоже время участников могут постоянно отрывать от прохождения обучения, привлекая их к выполнению текущих задач. При обучении с отрывом от производства обучаемые имеют возможность для обмена информацией, опытом решения проблем с сотрудниками других предприятий, но при этом данный метод обучения не всегда четко соответствует потребности предприятия. Следовательно, выбор метода обучения определяется целью обучения и зависит от конкретной ситуации и возможностей организации.

## 1.4 Организация работы с кадровым резервом

Оптимальная численность кадрового резерва на каждую из должностей, включенных в список резервирования, составляет 2-5 кандидатов на каждую должность, в зависимости от конкретной ситуации. При определении численности кадрового резерва необходимо использовать ряд критериев:

- категории, должностной состав специалистов, уход которых из организации (занимаемой должности) наиболее критичен;
- потребность организации в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления;
- число дополнительных руководящих должностей, а также потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, сокращением штатов и т.д.;
- фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;
- степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу);
- примерный процент отдельных работников, выбывающих из кадрового резерва по различным причинам;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Кадровый резерв формируется на высшие и главные должности организации, их заместителей, а также ключевые позиции кадровой, финансовой, юридической службы и пр.

Структура кадрового резерва строится по уровням управления в соответствии с номенклатурой должностей, включенных в список резервирования, и представляет собой три уровня:

1-й уровень включает следующую номенклатуру должностей: генеральный директор; заместитель генерального директора (1-й заместитель, исполнительный директор).

2-й уровень включает: заместителей генерального директора по направлениям (по развитию, по производству, по торговле, по финансам и экономике и т.д.).

3-й уровень включает следующие должности: начальник кадровой службы; начальник юридической службы; главный инженер; главный бухгалтер.

Выделяется два вида резерва:

- Внутриорганизационный – резерв организации, создающийся с целью заполнения возникающих позиций руководящего состава на местах в данной организации. *(Формируется в организациях с количеством персонала от 100 человек).*

- Корпоративный – резерв Группы «ЛУКОЙЛ ИНТЕРНЭШНЛ ГмбХ» и предполагающий возникновение вакантных резервируемых должностей в любой из организаций Группы.

Для более эффективной организации кадрового резерва каждый из видов делится на две категории:

- Оперативный резерв – резерв специалистов, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должности, которые могут стать вакантными в течение ближайшего времени (1-2 года) с вероятностью более 50%.

В данную категорию включаются должности, которые являются базовыми для создания того или иного подразделения (организации). Кроме того, в оперативный резерв включаются работники в наибольшей степени отвечающие требованиям резервируемой позиции.

- Перспективный резерв составляют в основном молодые работники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими наклонностями, которые в перспективе смогут занимать эти должности сроком до 10-15 лет.

Важно иметь в виду, что, возможно, один и тот же работник одновременно будет находиться как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат на замещение должности на низших уровнях управления), так и в перспективном резерве.

Формирование резерва:

1. Первой стадией формирования кадрового резерва является определение кандидатов, которое включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т. п.);

- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);

- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;

- оценка результатов трудовой деятельности (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);

- сравнение качеств претендентов с требованиями должности того или иного ранга (профессиограммой).

2. Следующая стадия формирования резерва состоит из:

- оценки профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов;

- сопоставления совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;

- сравнения кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего резервируемой должности.



Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы оценки качеств руководителя в резервируемой должности, должны быть определены:

- мотивация труда (интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску);

- профессионализм, компетентность, организаторские способности (образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, восприимчивость и способность к инновациям, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т. д.);

- личностные качества и потенциальные возможности (интеллигентность, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, способность к абстрактному мышлению, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.).

3. Третья стадия - формирование и корректировка списка кадрового резерва.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

В оперативный резерв зачисляются кандидаты на замещение определенных должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должности, которые станут вакантными в ближайшее время (1-2 года) и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Чтобы список резерва носил не формальный, а действенный характер, при его составлении необходимо учитывать ряд требований:

- должны быть отражены основные требования к замещаемой должности, определенные ее профессиограммой, и предельные ограничения критериев для кандидатов (образование, возраст, стаж работы и т. п.);

- указываются сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество; должность, занимаемая работником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовом договоре работника и трудовой книжке, дата назначения на должность; сведения об образовании: его вид, какое учебное заведение и когда окончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени; дата рождения;

- указывается время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв);

- приводятся выводы и рекомендации последней аттестации, содержащие оценку профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по его служебному продвижению;

- отражаются результаты оценки потенциала кандидата, полученные в процессе его изучения и отбора (соответствие формальным требованиям, воз-

можный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками);

- предусматривается возможность контроля за вероятными изменениями в положении кандидата: назначение на должность; исключение из списка резерва с указанием причины (увольнение, переезд в другую местность, снижение результативности и требовательности к себе и т. п.); награждение государственными, ведомственными и корпоративными наградами; присвоение почетных званий и т. д.

Список резерва составляется работниками службы управления персоналом по согласованию с руководителями структурных подразделений, с учетом результатов оценки.

Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по организации, принимается первым лицом организации. Исключение из списка осуществляет он же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве. Оптимальный срок, на который составляется список резерва компании – два года. Предусматривается периодическое его уточнение через каждые шесть месяцев, что должно соответствовать принятой программе подготовки резерва. По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва подвергается полному пересмотру с выполнением вышеуказанных процедур и соблюдением принципа преемственности его состава. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется.

Работа с кадровым резервом предполагает повышение квалификации, развитие работника, подготовку к занятию резервируемой должности. Подготовка резерва ведется по специально разработанным программам, включающим теоретическую и индивидуальную подготовку. Теоретическая подготовка, предусматривает как внутрифирменные формы обучения, так и связанные с направлением в учебные заведения, и включает:

- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления организацией;
- повышение образования, связанного с прежней (базовой) подготовкой кандидатов;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления.

Индивидуальная подготовка включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого конкретного специалиста, зачисленного в кадровый резерв.

Индивидуальные планы подготовки разрабатываются резервистами совместно с их непосредственными начальниками, согласуются со службой управления персоналом и утверждаются вышестоящим руководителем. Например, индивидуальный план работника, занимающего должность ведущего инженера-конструктора, разрабатывается им и начальником конструкторско-технологического отдела и утверждается техническим директором.

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работником службы персонала, ответственным за подготовку резерва. Результаты контроля отражаются в индивидуальном плане подготовки.

Планирование кадрового резерва является комплексной задачей, требующей от специалистов по кадрам и руководства компании постоянного внимания и значительных ресурсов. Опыт передовых организаций показывает, что они не жалеют времени и средств на оценку возможностей своих сотрудников. Благодаря этому они получают возможность обучать персонал своей компании для эффективного достижения стоящих перед ними бизнес-целей. Такие предприятия, как правило, подготовлены к неожиданной потере ключевых сотрудников. При этом немаловажно, что компании, использующие передовой опыт, рассматривают подготовку кадрового резерва как постоянный процесс, а не как периодическое событие.

## 2.1 Практические задания по теме «Содержание процессов самоорганизации и самообразования»

### Задание 1 – Тест по определению стиля принятия решений

Отметьте по каждому пункту те варианты ответов, которые в большей степени отвечают вашим ощущениям или действиям.

#### 1 Часть А

1. Меня больше волнуют: а) чувства людей; б) их права.
2. Я обычно лучше общаюсь: а) с людьми, наделенными воображением; б) с реалистичными людьми.
3. Лучшим комплиментом для меня будет, если меня назовут: а) личностью с настоящими чувствами; б) последовательно ответственной личностью.
4. В работе с другими людьми мне больше нравится: а) делать все, как обычно; б) использовать свой собственный путь.
5. Меня больше беспокоят: а) фантастические теории; б) люди, которым не нравятся эти теории.
6. Высшей похвалой будет, если человека назовут: а) личностью с воображением; б) личностью со здравым смыслом.
7. Я часто позволяю: а) моему сердцу управлять головой; б) моей голове управлять сердцем.
8. Я думаю, что серьезной ошибкой будет: а) показать слишком много теплоты; б) быть черствым.
9. Если бы я был(а) учителем, я, скорее всего, преподавал(а): а) теоретические дисциплины; б) практические дисциплины.

#### Часть В

Какое из двух предложенных слов больше привлекает вас:

10. а) сострадание; б) предусмотрительность;
11. а) справедливость; б) милосердие;
12. а) производство; б) дизайн;
13. а) мягкий; б) твердый;
14. а) некритический; б) критический;
15. а) буквальный; б) образный;
16. а) одаренный воображением; б) фактический.

Обработка результатов: Отметьте каждый из своих ответов в нижеприведенной таблице. Например, если вы ответили на первый вопрос а), то отметьте 1а в колонке «чувства». За этот ответ вы получите 0 баллов. И так распределяются все ответы.

Таблица 4

Таблица распределения ответов

ощущения	оценка	интуиция	оценка	мышление	оценка	чувства	оценка
2б	1	2а	2	1б	1	1а	0

4а	1	4б	1	3б	2	3а	1
5а	1	5б	1	7б	1	7а	1
6б	1	6а	0	8а	0	8б	1
9б	2	9а	2	10б	2	10а	1
12а	1	12б	0	11а	2	11б	1
15а	1	15б	1	13б	1	13а	1
16б	2	16а	0	14б	0	14а	1
Максимум	(10)	Максимум	(7)	Максимум	(9)	Максимум	(7)
Сумма		Сумма		Сумма		Сумма	

Напишите «интуиция», если оценка интуиции равна или больше, чем оценка ощущений.

Напишите «ощущение», если оценка ощущения больше оценки интуиции.

Напишите «чувства», если оценка чувств больше, чем оценка мышления.

Напишите «мышление», если оценка мышления больше, чем оценка чувств.

Высокая оценка по интуиции говорит о том, что вы воспринимаете мир как единое целое. Вы стремитесь быть творческой личностью. Высокая оценка ощущений означает, что вы реалистичны и воспринимаете мир таким, какой он есть. Высокая оценка по чувствам означает, что вы принимаете решения на основе внутренних чувств. Высокая оценка по мышлению означает высоко логичный и аналитический подход к принятию решений.

### **Задание 2 – «Положительное» и «отрицательное» подкрепление**

Этапы: 1. Выбирают двух добровольцев. Они выходят из аудитории.

2. Преподаватель определяет предмет поиска для добровольцев. Он не должен бросаться в глаза, но должен быть виден в аудитории.

3. Преподаватель определяет возможности воздействия на добровольцев, используемые для «отрицательного» подкрепления (свист, возгласы «у-у» и т.п.), когда он отходит от предмета, а для «положительного» – аплодисменты, когда подходит близко.

4. Записать время, затраченное на поиск предмета.

5. Первый доброволец входит в комнату и ему говорят: «Ваша задача определить предмет и притронуться к нему. Нельзя говорить или задавать вопросы».

6. Доброволец ищет, а аудитория использует «отрицательное» подкрепление.

7. Второму добровольцу говорят: «Ваша задача определить предмет и притронуться к нему. Нельзя говорить или задавать вопросы».

8. Доброволец ищет, а аудитория использует «положительное» подкрепление.

Обзор результатов:

1. Объявляется время, затраченное на поиск.
2. Вопросы для дискуссии:
  - а) Чем отличается поведение добровольцев?
  - б) Как можно использовать это упражнение в организациях?

### **Задание 3 – Навыки ведения телефонных переговоров**

Перед вами серия фраз, которые были сказаны служащими вашей организации при беседе с вашими клиентами. Если вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее буквой «П», а если отрицательное - буквой «О».

1. Доброе утро. Это коммерческий банк «Русь». У телефона Никитин Алексей. Чем я могу помочь вам?
2. Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов.
3. Доброе утро, банк «Русь».
4. Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?
5. Спасибо за звонок. Звоните чаще!
6. Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.
7. Доброе утро, отдел снабжения.
8. Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?
9. Извините, что я заставил вас ждать. Чем я могу помочь вам?
10. Я понимаю вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу помочь вам?
11. Так, кого вы ждете?
12. Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией.
13. Спасибо. При случае я позвоню вам.
14. Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду вашего звонка. Спасибо за звонок.
15. Расскажите как это случилось.
16. Рад вашему звонку. Как у вас дела?
17. Да, это я. Хочу вам сообщить неприятную информацию.
18. Извините, пожалуйста. Я принимаю загородную телефонограмму. Можно я перезвоню вам через 10 минут?
19. К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает.
20. Спасибо за звонок. Такого человека, как вы, мы готовы выслушать всегда.
21. Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку.
22. Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня.

23. Здравствуйте, банк «Русь», у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю.

24. Вы не правы. Однако, что вы скажете про акции нашего банка?

25. Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в десять утра. Я вам позвоню. Спасибо за звонок.

Подсчитайте количество несовпадений.

1-П	8-О	14-П	20-О
2-О	9-П	15-О	21-О
3-П	10-П	16-П	22-О
4-П	11-О	17-О	23-П
5-О	12-О	18-П	24-О
6-О	13-О	19-О	25-П
7-О			

Оценка: Если выявлено более 3-х несовпадений, то это означает, что с искусством ведения телефонных переговоров у данного лица дела обстоят не совсем благополучно. Прежде, чем допускать его до телефона, он должен пройти специальный тренинг.

#### **Задание 4 – Тест «Выявление уровня самооценки»**

1. Как часто вас терзают мысли, что вам не следовало говорить или делать что-то?

а) очень часто (1 балл);

б) иногда (3 балла).

Если вы общаетесь с остроумным человеком, вы:

а) постараетесь победить его в остроумии (5 баллов);

б) не будете ввязываться в соревнование, а отдадите ему должное и выйдете из разговора (1 балл).

Выберите одно из мнений, наиболее вам близкое:

а) то, что многим кажется везением, на самом деле – результат упорного труда (5 баллов);

б) успехи зачастую зависят от счастливого стечения обстоятельств (1 балл);

в) в сложной ситуации главное – не упорство или везение, а человек, который сможет одобрить или утешить (3 балла).

Вам показали шарж или пародию на вас. Вы:

а) рассмеетесь и обрадуетесь тому, что в вас есть что-то оригинальное (3 балла);

б) тоже попытаетесь найти что-то смешное в вашем партнере и высмеять его (4 балла);

в) обидитесь, но не подадите вида (1 балл).

Вы всегда спешите, вам не хватает времени или вы беретесь за выполнение заданий, превышающих возможности одного человека?

- а) да (1 балл);
- б) нет (5 баллов);
- в) не знаю (3 балла).

Вы выбираете духи в подарок подруге. Купите:

- а) духи, которые нравятся вам (5 баллов);
- б) духи, которым, как вы думаете, будет рада подруга, хотя вам лично они не нравятся (3 балла);
- в) духи, которые рекламировали в недавней телепередаче (1 балл).

2. Вы любите представлять себе различные ситуации, в которых вы ведете себя совершенно иначе, чем в жизни?

- а) да (1 балл);
- б) нет (5 баллов);
- в) не знаю (3 балла).

Задевает ли вас, когда ваши коллеги (особенно молодые) добиваются большего успеха, чем вы?

- а) да (1 балл);
- б) нет (5 баллов);
- в) иногда (3 балла).

Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?

- а) да (5 баллов);
- б) нет (1 балл);
- в) не знаю (3 балла).

Закройте глаза и попытайтесь представить себе 3 цвета:

- а) голубой (1 балл);
- б) желтый (3 балла);
- в) красный (5 баллов).

Ключ к тесту

50-38 баллов

Вы довольны собой и уверены в себе. У вас большая потребность доминировать над людьми, вы любите подчеркивать свое «Я», выделять свое мнение. Вам безразлично то, что о вас говорят, но сами вы имеете склонность критиковать других. Чем больше у вас баллов, тем больше вам подходит определение: «Вы любите себя, но не любите других». Вы слишком серьезно к себе относитесь, не принимаете никакой критики.

37-24 балла

Вы живете в согласии с собой, знаете себя и можете себе доверять. Вы обладаете ценным умением находить выход из трудных ситуаций как личного, так и делового характера. Формулу вашего отношения к себе и

окружающим можно выразить словами: «Доволен собой, доволен другими». У вас нормальная здоровая самооценка, вы умеете быть для себя поддержкой и источником силы и – что самое главное – не за счет других.

23-10 баллов

Очевидно, вы недовольны собой, вас мучают сомнения и неудовлетворенность своим интеллектом, способностями, достижениями, своей внеш-



ностью, возрастом... Остановитесь! Кто сказал, что любить себя плохо? Кто внушил вам, что думающий человек должен быть постоянно собой недоволен? Разумеется, никто не требует от вас самодовольства, но вы должны принимать себя, уважать себя, поддерживать в себе этот огонек.

## **2.2 Практические задания по теме «Основы профессионального развития персонала»**

### **Задание 1 Защита проекта по организации процедуры текущей, периодической оценки персонала**

Вы – новый руководитель отдела управления персоналом. Фирма, на которой вы работаете, в течение нескольких лет не проводила оценку персонала. Вам надо обосновать необходимость проведения такой процедуры перед руководителем. Понимая всю сложность задачи, вы объединяете свои усилия с вашим заместителем. Вместе вы готовите проект и его обоснование перед руководством фирмы.

Задача 1: руководителю отдела управления персоналом подготовить проект оценки персонала.

Задача 2: заместителю руководителя отдела управления персоналом подготовить обоснование проекта перед руководством фирмы.

Задача 3: руководителю организации найти обоснования для отклонения проекта оценки персонала.

Задача 4: заместителям руководителя фирмы найти объективные критерии для оценки проекта оценки персонала и объективные причины для отклонения или принятия проекта.

### **Задание 2 Защита управленческого решения о развитии компетенций сотрудников**

Вы – руководитель организации. Ваш аналитический отдел принес вам очередной отчет о развитии рынка. На основании этого отчета вы пришли к выводу о развитии новых компетенций своих сотрудников. Для решения этой задачи вы пригласили на деловое совещание своего заместителя, руководителя аналитического отдела, руководителя отдела управления персоналом и его заместителя.

Задача 1: руководителю аналитического отдела организации подготовить отчет о ситуации на рынке и перспективах фирмы.

Задача 2: руководителю организации подготовить управленческое решение о развитии новых компетенции своих сотрудников. Подготовить деловое совещание, на котором сообщить о своем решении и поставить перед руководством отдела управления персоналом задачу.

Задача 3: руководителям отдела управления персоналом найти объективные критерии для согласия или несогласия с предложением руководителя организации развивать именно эти компетенции у сотрудников фирмы.

**Задача 4:** заместителю руководителя организации приготовить обоснование для защиты или отклонения предложений руководителей отдела управления персоналом.

**Задание 3.** Заполните таблицу. В левой стороне допишите список подсистем, а в правой охарактеризуйте их назначение.

Подсистемы системы профессионального развития	Назначение подсистема
Подбора и отбора	
Оценки персонала	

**Задание 4.** Охарактеризуйте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения руководителей мероприятия, через которые она реализуется, заполните таблицу.

Этап	Содержание	Мероприятия
Первый		
Второй		
Третий		
Четвертый		
Пятый		

**Задание 5.** Разработайте перечень мероприятий по служебно-профессиональному продвижению молодых специалистов.

**Задание 6.** Вспомните типы карьер и заполните правую часть таблицы.

Классификационные признаки	Классификация карьер по соответствующему признаку
1. По отношению к организации:	
2. По отношению к месту в организационной иерархии:	
3. По признаку профессии, специальности :	
4. По признаку времени пребывания на каждой ступени:	

**Задание 7.** Заполните таблицу с учетом должностных лиц и подразделений в реализации функций по управлению карьерой. Используйте следующие обозначения: О – отвечает за выполнение функции; У – участвует в выполнении функции; П – представляет исходные данные для выполнения функции; С – согласовывает документы; Р – принимает решение. Утверждает документы.

<b>Функции УК</b>	<b>Директор</b>	<b>Служба УП</b>	<b>Руководители отделов</b>
Составление планов по УК			
Проведение конкурсов на замещение вакансий			
Оформление в резерв и осуществление служебных перемещений			
Создание резерва на выдвижение			
Изучение движения кадров			
Р Разработка схемы замещения Контроль работы руководителей подразделений по управлению карьерой			
С Составление отчетности по УК			

**Задание 8.** Разработайте систему служебно-квалификационных характеристик кандидата на выдвижение на должность менеджер по управлению персоналом и руководитель отдела кадров.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое профессиональное развитие?
2. Какие элементы системы профессионального развития персонала Вы знаете?
3. Как соотносятся понятия управление профессиональным развитием персонала и управление человеческим капиталом?
4. Какие задачи решает профессиональное развитие персонала?
5. Какие преимущества дает профессиональное развитие каждому сотруднику?
6. Какие преимущества дает организация профессионального развития персонала организации?

## 2.3 Практические задания по теме «Виды, формы и методы обучения персонала»

### Задание 1 Обоснование необходимости обучения персонала руководителю фирмы по одному из методов

Вы – руководитель отдела управления персоналом. Ваша фирма лидирует на рынке. Однако Вы понимаете, что для удержания своих позиций необходимо повышения квалификации сотрудников, а возможно и организация обучение новым специальностям некоторых сотрудников. Проанализировав ситуацию на рынке, Вы разработали предложения для руководства фирмы. Вместе с этим Вы поручили своему заместителю подготовить проект обучения сотрудников фирмы. Ваш заместитель провел самостоятельный анализ ситуации на рынке и пришел к выводу о необходимости переобучения некоторых сотрудников новым специальностям. Вместе вы готовите обоснование необходимости обучения персонала перед руководством фирмы.

Задача 1: руководителю отдела управления персоналом подготовить анализ ситуации на рынке и на основе этого анализа предложения о необходимости обучения персонала для руководства фирмы.

Задача 2: заместителю руководителя отдела управления персоналом подготовить проект обучения персонала сотрудников фирмы на основе анализа ситуации на рынке.

Задача 3: руководству отдела управления персоналом подготовить обоснование необходимости обучения персонала перед руководством фирмы.

Задача 4: руководству фирмы найти объективные критерии для принятия или отклонения предложений руководителя отдела управления персоналом.

**Задание 2.** Организация приняла на работу троих выпускников вуза. Какие условия развития им необходимо создать в течение двух лет с учетом стадии их профессионального и карьерного развития.

**Задание 3.** Тридцатилетний специалист по продажам, успешно работавший в организации, стал проявлять халатное отношение к работе, раздражительность, конфликтовать с сослуживцами. Каковы действия менеджера по продажам и его непосредственного руководителя? (Объясните с точки зрения теории профессиональных кризисов)

**Задание 4.** Заполните соответствующие графы приведенной ниже таблицы, охарактеризовав стадии профессионального кризиса.

Стадия кризиса	Содержание стадии
Предкритическая	
Критическая	
Посткритическая	

**Задание 5.** Разработайте карьерограмму директора кадрового агентства.

## 2.4 Практические задания по теме «Организация работы с кадровым резервом»

**Задание 1.** Заполните таблицу, вставляя мероприятия, проводимые в рамках работы с резервом руководителей.

Подбор в резерв руководителей	Обучение резерва руководителей	Расстановка руководителей

**Задание 2.** Разработайте перечень мероприятий по служебно-профессиональному продвижению менеджеров низового звена.

**Задание 3.** Разработайте программу мероприятий по служебно-профессиональному продвижению руководителей среднего звена.

**Задание 4.** Вспомните, какие мероприятия осуществляются в рамках каждого из направлений работы с резервом руководителей, внесите их названия в пустые клетки.



Вопросы для самопроверки:

1. Что такое кадровый резерв, какие задачи он решает?
2. Что такое резерв на выдвижение, какие задачи он решает?
3. Что такое резерв руководителей, какие задачи он решает?
4. Кто и по каким критериям отбирается в кадровый резерв?

5. Что такое служебно-квалификационное продвижение, какие задачи оно решает?
6. Какие виды служебно-квалификационного продвижения Вы знаете?
7. Какие направления работы с резервом руководителей Вы знаете?
8. В чем состоит управление карьерой менеджеров?
9. Какие проблемы в карьерном развитии менеджеров встречаются?
10. Какие подходы к формированию резерва руководителей Вы знаете?

### 3 Фонд оценочных средств (тестовые задания)

#### Раздел 1

1. Совокупность способов воздействия на персонал для достижения целей организации, позволяющих внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия:

- В– кадровая политика
- В- кадровая экономика
- В- кадровая служба
- В- кадровая система

2. К анализу внешней среды предприятия не относится:

- В- состояние экономики и общих тенденций на российском рынке труда
- В- политические процессы
- В– перспективы развития техники и технологии фирмы
- В- управление в сфере труда и социального обеспечения

3. Обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей, составляет сущность:

- В- политики занятости
- В- политики оплаты труда
- В– политики благосостояния
- В- политики трудовых отношений

4. Обеспечение высококвалифицированным персоналом и создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности составляет сущность:

- В– политики обучения
- В- политики оплаты труда
- В- политики благосостояния
- В- политики трудовых отношений

5. Установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов составляет сущность:

- В- политики обучения
- В- политики оплаты труда
- В- политики благосостояния
- В– политики трудовых отношений

6. Кадровая политика, при которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий – это

- В–пассивной
- В- реактивной
- В- превентивной
- В- авантюристической

7. Кадровая политика, при которой руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее – это

- В-пассивной
- В- реактивной
- В- превентивной
- В– авантюристической

8.Этап проектирования кадровой политики, при котором осуществляется согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом:

- В– этап нормирования
- В- этап программирования
- В-этап мониторинга
- В- этап увольнения

9.Тип субкультуры управленческих групп характерно беспрекословное подчинение ее членов сильному лидеру:

- В- клик
- В– комбинат
- В- кружок
- В- команда

10.Тип субкультуры управленческих групп характерно открытое обсуждение проблем и хорошая циркуляция информации:

- В- клик
- В- комбинат
- В- кружок
- В– команда

11.Способ, которым не пользуются при оценке персонала организации:

- В-оценкой индивидуального вклада
- В- оценкой потенциала работника
- В– оценкой кулинарных предпочтений работника
- В- оценкой с помощью аттестации кадров

12.Сумма баллов, измеряющая потенциал работника на определенный период времени, в зависимости от сочетания качественных и количественных характеристик из принятой модели рабочего места:

- В– рейтинг
- В- мониторинг
- В- брифинг
- В-кастинг

13.Метод формирования оценки совершенной деятельности, включающий в себя ответы да или нет на серию вопросов, касающихся поведения сотрудника:

- В- метод управления целями
- В- метод автоматизации
- В- метод оценки через экстремальные ситуации
- В– метод контрольных карт



14. Метод формирования оценки совершенной деятельности, при котором против каждого критерия выставляется шкала оценок, с помощью которой опрашиваемый отмечает тот или иной уровень выполняемой работы:

В– оценочный тест

В- оценка через написание эссе

В- метод оценки через экстремальные ситуации

В- оценка методом принудительного выбора

15. Определение степени соответствия уровня квалификации работника требованиям выполняемой им работы:

В- подбор персонала

В- мотивация персонала

В- обучение персонала

В– аттестация персонала

16. При аттестации профессиональной деятельности работника анализируется:

В- содержание работы, выполняемой аттестуемым

В- соблюдение аттестуемым технологической дисциплины

В- проявление аттестуемым активности в выполнении работы

В– все вышеперечисленное

17. Оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития:

В- аттестация человеческих ресурсов

В– аудит человеческих ресурсов

В- мотивация человеческих ресурсов

В- подбор человеческих ресурсов

18. Организационная патология, при которой выявляется подструктура, не выполняющая существенных для деятельности организаций функций:

В– господство структуры над функцией

В- бюрократизация

В- стагнация

В- дублирование организационного порядка

19. Организационная патология, при которой выявляется такая структура или функция, деятельность которой не регламентирована требованиями технологии и корпоративной культуры, а осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работников:

В- господство структуры над функцией

В– бюрократизация

В- стагнация

20. В- дублирование организационного порядка

При разработке и реализации программы увольнений, что необходимо сделать сотрудникам отдела кадров:

В- обеспечить соблюдение трудового законодательства

В- вырабатывать критерии отбора сотрудников, подлежащих сокращению

В- оказать уволенным сотрудникам помощь

В– все вышеперечисленное

21.Целенаправленный процесс передачи и приема знаний, умений и навыков:

В– обучением

В- развитием

В- воспитанием

В- наставничеством

22.Необходимость в целевом обучении работников на всех уровнях организации может быть обусловлена:

В– потребностью в улучшении выполнения работы персоналом на тех рабочих местах, которые они занимают в настоящий момент

В– потребностью в подготовке работников к ротации

В– потребностью в организационно-техническом переоснащении

В- потребностью в повышении производительности труда

23.Основным видом обучения персонала не является:

В- подготовка кадров

В– моббинг кадров

В- переподготовка кадров

В- повышение квалификации кадров

24.Группа компетенций, согласно Международной программе качества образования, формирует способность к анализу и синтезу, к организации и планированию и базовые знания в различных областях:

В– инструментальные компетенции

В- межличностные компетенции

В- системные компетенции

В- межсистемные компетенции

25.Контроль за определенным видом деятельности со стороны специально отобранных людей, помогающих курируемому развиваться в своей профессии – это

В- наставничество

В– кураторство

В- делегирование

В- демонстрация

26.Погружением в реальные проблемные ситуации или реальную среду обитания – это

В- разработку проекта

В- мультимедийное обучение

В– активное обучение

В- профессиональный инструктаж

27.Анализ реальной или выдуманной управленческой ситуации с вопросами для последующего обсуждения носит название:

В- лекции

В– метода кейсов

В- диспута

В- деловой игры

28.Технология, способствующая развитию личностного потенциала, самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью, и помогающая обучаемому самостоятельно найти наиболее оптимальное решение для поставленной задачи:

В- тренинг

В- наставничество

В- тьюторинг

В– коучинг

29.Вид коучинга, проводимый с сотрудниками, между которыми существуют прочные системные связи с целью упорядочить взаимодействие и вовремя прояснить о острые моменты:

В- управленческий коучинг

В- индивидуальный коучинг

В- групповой коучинг

В– системный коучинг

30.Стиль управления в организации, когда ее руководитель по отношению к подчиненным выступает в роли коуча с целью повышения эффективности работы сотрудников:

В– управленческий коучинг

В- индивидуальный коучинг

В- групповой коучинг

В- системный коучинг

## **Раздел 2**

1.Технология управления персоналом предполагает:

в – рассмотрение сущности персонала как объекта управления

в – рассмотрение методов и принципов управления персоналом

в – установление функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами

в – организацию высвобождения персонала

в – организацию найма и отбора персонала

2.Система управления персоналом предполагает:

в – рассмотрение сущности персонала как объекта управления

в – организацию найма и отбора персонала

в – организацию высвобождения персонала

в – формирование целей и функций структуры управления персоналом

в – установление функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами

3.Системное формирование управления персоналом предполагает ...

в – степень централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций

в – соответствие системы управления персоналом требованиям производства

в – оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы

в – установление функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами

в – учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, а также производственной системой и внешней средой

4. Структура персонала организации - это ...

в – соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих

в – выделение групп работников по функциям организации

в – личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

в – совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы

в – совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку

5. Основными структурными подразделениями по управлению персоналом организации являются ...

в – отдел кадров

в – отдел кадров, отдел подготовки персонала

в – отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности

в – отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности, отдел организации труда и заработной платы

в – отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности, отдел организации труда и заработной платы, отдел социального обеспечения

6. Разработка проектной документации на систему управления в целом осуществляется на этапе ...

в – разработки технико-экономического обоснования

в – разработки задания на оргпроектирование

в – внедрения

в – разработки организационного общего проекта

в – разработки организационного рабочего проекта

7. Что представляет собой делегирование полномочий ...

в – возможность управлять предприятием и не нести ответственности за принимаемые решения

в – передачу полномочий

в – передачу ответственности

в – передачу прав и обязанностей

в – передачу полномочий и ответственности

8. Состав проектируемых элементов системы управления организации включает:

в – предметы труда

в – методы организации производства

в – продукция

в – информация

в – методы организации управления

9. Основными функциями процесса управления персоналом являются.

в – анализ, планирование, мотивация, контроль, координирование

в – учет, аудит, планирование, прогнозирование, контроль

в – планирование, прогнозирование, организация, мониторинг, контроль

в – прогнозирование, мониторинг, учет, анализ, регулирование

в – планирование, организация, мотивация, контроль, координирование

10. Исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организации является ...

в – технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления

в – организационный общий проект системы управления организации

в – организационный рабочий проект системы управления организации

в – задание на начало разработки проекта системы управления

в – задание на оргпроектирование системы управления

11. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть ...

в – трудовое соглашение

в – трудовой договор

в – трудовое право

в – трудовой контракт

в – коллективный договор

12. Показатели оценки степени укомплектованности кадрового состава, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом...

в – соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности

в – показатели качества продукции

в – текучесть кадров

в – соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом

в – соответствие численности работников числу рабочих мест

13. Средства, предназначенные для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком, это средства ... информации

в – сбора и регистрации

в – передачи

в – хранения

в – обработки

в – выдачи

14. Средства, предназначенные для передачи информации во времени, это средства ... информации

в – сбора и регистрации

в – передачи

в – обработки

в – выдачи

в – хранения

15. В сложившейся оргструктуре системы управления отдел стратегии персонала подчиняется:

в – зам. директора по экономическим вопросам

в – главному инженеру

в – зам. директора по маркетингу и рекламе

в – руководителю предприятия

в – зам. директора по кадрам

16. Для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учете определяют:

в – списочный состав

в – норму численности

в – явочную численность

в – текучесть кадров

в – среднесписочную численность

17. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала ...

в – обследование организации и ее сотрудников

в – исследование организационной культуры и приверженности к ней

в – анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях

в – балансовый метод

в – анализ исполнения работы

18. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах:

в – полезности, экономности, объективности

в – надежности, адекватности, целесообразности

в – справедливости, моральной устойчивости

в – работоспособности

в – соответствия, перспективности, сменяемости

19. Планирование потребности в персонале является ...

в – начальной ступенью процесса кадрового планирования

в – заключительной ступенью кадрового планирования

в – промежуточным этапом между кадровым планированием и кадровым контроллингом

в – начальной ступенью кадрового контроллинга

в – заключительной ступенью кадрового контроллинга

20. Оперативный план работы с персоналом составляется, как правило, на ...

- в – месяц
- в – квартал
- в – 3 года
- в – полугодие
- в – год

21. Кадровое планирование дает ответ на следующие опросы:

в – какова эффективность функционирования системы управления персоналом

в – какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ

в – сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы

в – каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба

в – как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями

22. Сущность кадрового планирования заключается в ...

в – организации обучения кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или должности

в – экономии рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т.п.

в – владении ситуацией на рынке труда

в – преобразовании имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем

в – предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства

23. Система управления персоналом включает в себя:

в – подсистему общего и линейного руководства

в – ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций управления персоналом

в – ряд целевых подсистем, осуществляющих выполнение функций по управлению персоналом

в – ряд функциональных, обеспечивающих и целевых подсистем, осуществляющих выполнение функций по управлению персоналом

в – подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций

24. Для установления необходимого количества сотрудников отдела кадров рекомендуется использовать:

в – унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты

в – таблицы учета

в – инструкцию о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях

в – положение о кадровой службе

в – типовые нормы времени на работы по комплектованию и учету кадров

25.К плановой документации относятся:

в – документы по численности, балансу рабочего времени, ЗП, производительности труда, высвобождению работников

в – акты, письма, докладные записки, заявления

в – документы по учёту труда и ЗП

в – документы, касающиеся пенсий, пособий, льгот, социального страхования

в – плановые задания по кадровым вопросам; заявки на молодых специалистов; наряды; плановые расчёты по численности

26.Основная цель первичного отбора состоит в ...

в – изменении статуса человека в организации

в – установлении требований к кандидатам на вакантную должность

в – доведении до сотрудников сообщения о приеме

в – рациональном распределении работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам

в – отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности

27.Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы:

в – какова эффективность функционирования системы управления персоналом

в – как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями

в – каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба

в – сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы

28.Кадровое планирование осуществляется в интересах:

в – безработных граждан

в – государства

в – персонала

в – организации

29.Кадровое планирование связано с ...

в – организацией

в – руководством персоналом

в – постановкой задач

в – прогнозированием

30.Кадровое планирование является следующим этапом работы с кадрами в организации после ...



- в – найма, отбора и приема персонала
- в – стратегического анализа и стратегии развития организации
- в – анализа и исследования персонала и рынка труда
- в – формирования кадровой политики –

#### **4 Категориальный аппарат дисциплины**

1. Перечень мероприятий, направленных на получение работником дополнительных знаний и навыков в работе, совершенствование его мотивационных устремлений и личностных качеств, а также на карьерные перемещения работника.
2. Основной этап процесса отбора персонала - служит для выявления соответствия знаний и навыков оцениваемого кандидата особенностям профессиональной деятельности в организации - работодателе.
3. Предвидение на основании изучения рынка, тенденций изменений внутри организации, развития персонала, потребностей в человеческих ресурсах организации на перспективу (3-5 лет).
4. Завершающий процесс найма кадров, выражающийся в юридическом оформлении принадлежности сотрудника к организации.
5. Правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации, являющийся формой доведения до исполнителей наиболее важных решений.
6. Процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду.
7. Нормативно закреплённый круг действий, возложенных на орган управления или работника и безусловный для исполнения ими.
8. Один из методов отбора кандидатов с необходимыми способностями и целеустановками, которые могли бы стать хорошими работниками организации.
9. Обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.
10. Освобождение от работы на определенный срок для отдыха, лечения, устройства семейных дел.
11. Оценка степени подготовленности работника к выполнению того или иного вида деятельности, а также уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив роста.
12. Система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

13. Подготовка кадров с целью освоения новых знаний, умений и навыков в связи с изменившимися требованиями к результатам труда и его содержания или овладением новой профессией.

14. Моральное или материальное поощрение работника за качественное и своевременное выполнение обязанностей.

15. Образ поведения руководителя, придерживаясь которого он при помощи необходимой документации (рабочей, нормативно-методической) и слов, обращенных к сотрудникам, может добиться решения поставленной задачи с необходимым качеством и в установленные сроки.

16. Расчёт количества рабочих мест соответствующее требованиям производства в квалификационном разрезе.

17. Начало, определяющее поведение, действия; широко распространено в фирмах Японии; отражается на поведении людей, разделяющих цели фирмы и испытывающих чувство принадлежности к ней.

18. Вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

19. Форма воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профтехучилищах и имеет индивидуальную и коллективную формы.

20. Метод привлечения молодых людей на работу в организации или для обучения в образовательном учреждении.

21. Форма трудового поведения работников, определяемая как сложившимися в обществе нормами права и морали, так и условиями и порядком труда в данной организации.

22. Интегральный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий, увольнением персонала.

23. Совокупность закрепленных экономических, правовых, и социальных гарантий, обеспечивающих каждому члену общества соблюдение важнейших социальных прав, а также право на достойный человека уровень жизни, необходимый для нормального воспроизводства и развития личности.

24. Централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, напр. инвалидов, молодых специалистов, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию.

25. Затраты организации в денежном выражении на персонал и его развитие.

26. Наименее продуктивная и перспективная часть персонала, отстающая по своим профессиональным и квалификационным характеристикам от потребностей развития организации.

27. Консультационные услуги, оказываемые руководителям и специалистам организации по вопросам работы с кадрами.

28. Один из этапов отбора персонала; позволяет получить полную, всестороннюю картину о личности потенциального сотрудника, его профессиональном опыте.

29. Определение наиболее существенных характеристик должности, а также содержания работы (задач, функций, обязанностей) по данной должности на основе упорядочения и оценки информации, связанной с работой или работником.

30. Определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

31. Реализация культурных особенностей нации в бизнесе.

32. Выработанный наукой и практикой инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом, проектирования, обоснования и формирования новой системы.

33. Совокупность взаимосвязи подразделений систем управления персоналом и должностных лиц Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое, это – ... системы управления персоналом.

34. Все перечисленные виды затрат: оплата проезда на транспорте; расходы из общественных фондов потребления на общеобразовательное развитие (включая выплаты стипендий) являются затратами на выплаты.

35. Оценка результатов труда ... выражается в количестве произведенной продукции и ее качестве

36. Показатель ... характеризуется количеством самовольных невыходов работников на работу.

37. Разделение труда, осуществляемое с учетом специальности работников и сложности выполняемых ими работ, это ... разделение труда.

38. Виды управленческой деятельности в рамках кадровой политики организации, отличающиеся однородностью содержания работ и их целевой направленностью, это - ... системы управления персоналом.

39. Группа сотрудников, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящей должности.

40. В американской и идеальной моделях управления организацией ответственность индивидуальная, а в японской модели управления.

41. Комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг.

42. Стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы.

43. Система правил и норм, определяющих взаимоотношения людей и организации.

44. Сопоставление потенциала специалистов, необходимых для реализации стратегии развития, с фактическим состоянием человеческих ресурсов организации, а также определение потребности в этих ресурсах в будущем.

45. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля кадров с целью выполнения поставленных перед организацией задач.

46. Оперативный анализ профессионально-квалификационных и социально-демографических структур человеческих ресурсов для принятия стратегических управленческих решений.

47. Предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая у человека вследствие получения определенного вознаграждения.

48. Рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники.

49. Совокупность знаний, навыков, способностей, ценностей и норм поведения работников, определяемых целями организации и заданностью конкретной ситуации.

50. Аттестация традиционного вида, графическая шкала оценивания, альтернативное оценивание, по парное сравнение, принудительное распределение, критического случая, рейтинговые шкалы, привязанные к поведению, управления по целям, 360градусная аттестация.

51. Оценочная технология, состоящая в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности пронаблюдать оцениваемого работника и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение.

52. Общее восприятие, поддерживаемое работниками организации, система разделяемых работниками ценностей.

53. Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

54. Процесс, охватывающий действия руководителей организации по разработке, реализации и корректировке стратегии.

55. Документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи.

56. Задачи кадровой политики: наиболее важны вопросы проектирования организационной структуры, рабочих мест, разработка прогноза и планирование потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на вакантные места, - характерны для стадии развития организации.

57. Задачи кадровой политики: управление персоналом в основном направлено на формирование кадрового состава – привлечение и наем персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию новичков, - характерны для стадии развития организации.

58. Задачи кадровой политики: создание систем мотивации и стимулирования, оценка и интенсификация труда, аттестации персонала, формирование кадрового резерва, - характерны для стадии развития организации.

59. Задачи кадровой политики: осуществление работ по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, создание кадровой программы реструктуризации, - характерны для стадии развития организации.

60. Актуализированная потребность, удовлетворение которой в силу ограниченности благ требует активности индивида.

## **5 Задания для самостоятельной подготовки**

### **5.1 Ситуационные задачи для самостоятельной работы**

#### **Задача 1.**

Сформулировать миссию организации, генеральную цель развития, название, форму собственности слоган, логотип.

Записать исходные данные, содержащие общие сведения об организации и сведения о персонале.

Оценить принятый в организации стиль управления, элементы корпоративной культуры.

Сформировать организационные структуры управления организацией и службы управления персоналом. Разработать штатное расписание

#### **Задача 2.**

Описать кадровую политику (открытая/закрытая, пассивная/активная). Связать кадровую политику со стратегией развития организации.

Построить дерево целей управления персоналом на основании миссии и генеральной цели развития организации. На уровне внутренних целей раскрыть теоретически одну актуальную задачу управления персоналом по выбору (мотивация, оценка, карьера, отбор).

Разработать сценарий «Корпоративного праздника» в зависимости от контекста ситуации День фирмы, Новый год, День обувщика.

#### **Задача 3.**

Выявить факторы появления дополнительной потребности в персонале: расширение, реконструкция, создание филиалов, расширение сферы деятельности.

Заполнить таблицу функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими подразделениями организации.

Смоделировать организационную структуру и штатное расписание после расширения.

Разработать оперограмму управленческих процедур: планирование потребности в персонале, разработка плана повышения квалификации, анализ текучести кадров, увольнение, проведение аттестации специалиста, проведение адаптации специалиста, формирование резерва кадров на выдвижение.

#### **Задача 4.**

Разработать стратегию маркетинга для следующих товаров и услуг-новинок:

- 1) новый вид услуг грузоотправителям на железных дорогах;
- 2) электродвигатель для автомобиля на солнечной энергии;
- 3) новое лекарство;
- 4) новый вид услуг коммерческого банка.

Комплекс маркетинга всегда содержит 4 основных элемента. Предусмотрите ответы на вопросы: какие свойства товара нужны покупателям, зачем по-

купают данный товар, где, кто его покупает, за какую цену; наличие инструкции, гарантии и т.д.

### **Задача 5.**

Разработайте стратегию маркетинга персонала для следующих сегментов трудовых ресурсов:

- 1) работающие на предприятии выпускники колледжей, продолжающие обучение в вузе;
- 2) рабочие предприятия предпенсионного возраста;
- 3) менеджеры низового звена (мастера, заместители начальников отделов);
- 4) сотрудники предприятия, проживающие в общежитии;
- 5) безработные, имеющие профессии, аналогичные имеющимся на предприятии вакансиям с низкой оплатой труда;
- 6) высококвалифицированные служащие, работающие в настоящее время в конкурирующих компаниях.

### **Задача 6.**

Кейс «Метод портфельного анализа и кадровая политика» Метод портфеля для оценки управленческих кадров введен американской компанией General Electric Company (GE). Основной целью было выяснение того, насколько управленцы, реализуя свое менеджерское поведение, готовы к проведению ресурсно-ориентированной стратегии персонала. Составляющими оценивания были такие организационные ценности, как включение (приобщение) сотрудников; прямые, личностные коммуникации, аналогичные контактам на малых предприятиях; так называемый менеджмент без границ, т. е. коммуникация и сотрудничество, невзирая на уровни иерархии или границы сфер деятельности. Такая цель была определена из-за сложившейся ситуации в компании, которая характеризовалась тем, что «...некоторые руководители не хотели или были не в состоянии уйти от привычки автократического руководства и роли «крупных китов» и принять те ценности, которые пытались развить в компании». В результате проведенной работы были определены четыре типа руководителей, в подчинении которых находились другие руководящие работники, в зависимости от того, способствуют они или мешают проведению организационных ценностей. К первому типу были отнесены руководители, которые вовлекают своих работников в принятие решения и разделяют ценности компании. Такой вариант поведения прогрессивен: использующая его управленческая команда представляет суть организационного топ-менеджмента на длительную перспективу. Второй тип руководителей не принимает предложений подчиненных и не разделяет ценностей компании, поэтому в компании не задерживается. Руководители третьего типа, с одной стороны в целом разделяют ценности компании, хотя не всегда, а с другой – иногда не принимают предложений сотрудников. У такой категории руководителей «есть шанс исправиться». Руководители, относящиеся к четвертому типу, характеризуются хорошими краткосрочными



результатами в работе и критиковать их не за что. Однако достижения осуществляются за счет их авторитарного поведения, что противоречит ценностям компании и может снизить готовность сотрудников к долгосрочной результативной работе. Доказательством готовности компании подкреплять слова делом стало решение устранить управленцев четвертого типа. Этот поворотный пункт был необходим: единственно возможный вариант для того, чтобы сотрудники General Electric Company отвечали за слова, и помимо поддержания традиционных авторитарных отношений и функционального кастинга научились бы активно сотрудничать друг с другом.

Задание к кейсу:

1. Как классифицируются на матрице БКГ «Портфеля человеческих ресурсов» указанные в кейсе руководители четвертого типа (см. методические указания к теме)?

2. Почему, несмотря на высокие результаты руководителей четвертого типа, в компании GE было принято решения освободиться от них? Считаете ли Вы это решение правильным? Почему?

3. Объясните, почему топ менеджеры GE считают, что избавление от руководителей 4-го типа приведет к тому, что сотрудники станут «отвечать за свои слова»?

## **5.2 Примерный перечень вопросов для контроля знаний**

1. Концептуальная модель развития персонала.
2. Культура как базовая основа развитием персонала.
3. Управление персоналом организации на основе зарубежного опыта.
4. Развитие персонала в организации.
5. Развитие профессионализма персонала организации.
6. Самоопределение человека на профессиональное саморазвитие.
7. Мотивация самоопределения на развитие.
8. Определение потребности в обучении и развитии персонала.
9. Тип власти и ее влияние на содержание кадровой политики.
10. Стиль руководства и его типы.
11. Методы подбора персонала.
12. Собеседование и его роль в подборе персонала.
13. Карьера персонала, ее типы и этапы.
14. Стимулирование труда работников и ее виды.
15. Условия труда, рабочее место и их роль в работе персонала.
16. Права персонала.
17. Специальные гарантии и их роль в трудовой активности персонала.
18. Коллектив как специальная группа и принципы его формирования.
19. Мотивация трудовой деятельности персонала и способы ее поддержания.
20. Адаптация персонала и ее виды.
21. Методы профессионального обучения персонала.
22. Планирование и развитие карьеры работника.
23. Модели карьеры персонала.

24. Профессиональная пригодность работника и ее элементы.
25. Наставничество и консультирование - как методы адаптации работника.
27. Внутренние и внешние источники привлечения персонала в организацию. Их преимущества и недостатки.
28. Виды обучения персонала.

### **5.3 Примерная тематика рефератов**

1. Развитие как объект управления.
2. Особенности развития человека и его психики.
3. Механизмы личностного развития.
4. Развитие персонала в организации.
5. Рефлексивное управление развитием.
6. Информационно-психологическое управление развитием.
7. Функции управления развитием персонала.
8. Методы управления развитием персонала.
9. Управление сопротивлением персонала организационным изменениям и развитию.
10. Сценарное управление развитием персонала.
11. Методы и процедуры оценки потребностей.
12. Карьера человека как средство совершенствования ресурса организации.
13. Самоопределение человека как понятие.
14. Маркетинг персонала организации как философия развития кадров.
15. Модель управления развитием персонала организации.

## Библиографический список

1. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минсоцразвития России от 06.10.2015 № 69/н.
2. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Утвержден постановлением правительства РФ от 31 октября 2002 г. N 787. Электронный ресурс
3. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 280 с.— ЭБС "IPRBooks".
4. Ильин М.В. Разработка содержания профессионального образования на основе компетентностного подхода [Электронный ресурс]: методические рекомендации/ М.В. Ильин, Э.М. Калицкий— Электрон. текстовые данные.— Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016.— 91 с.
5. Митрофанова Е.А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала : учеб.-практ. пособие/ Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов, Е. А. Каштанова ; ред. А. Я. Кибанов; Гос. ун-т упр.. -М.: Проспект, 2012. -72 с.:а-табл.
6. Кузнецова И.В. Документационное обеспечение управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецова И.В., Хачатрян Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.— 220 с.— "IPRBooks".
7. Гусятникова Д.Е. Кадровая служба предприятия. Делопроизводство, документооборот и нормативная база [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Гусятникова Д.Е., Захаркина О.И., Шитова М.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Корпорация «Диполь», 2012.— 217 с.— "IPRBooks".
8. Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики. Коллективная монография / под ред. А.В. Охотников, А.В. Воронина. - Ростов н/Д: РГУПС. 2015. - 188 с.

*Учебное издание*

**Воронина Александра Владимировна**  
**Сорокина Оксана Геннадьевна**

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА**

Печатается в авторской редакции

Технический редактор Т.В. Бродская

Подписано в печать 30.10.17. Формат 60×84/16.  
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 3,02.  
Тираж экз. Изд. № 90481. Заказ

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

---

Адрес университета:  
344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка  
Народного Ополчения, д. 2.