

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Мировые практики управления человеческими ресурсами

Код модуля
1166078(1)

Модуль
Мировые практики управления человеческими
ресурсами

Екатеринбург

Оценочные материалы составлены автором(ами):

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Ученая степень, ученое звание	Должность	Подразделение
1	Лысенко Елена Владимировна	кандидат философских наук, без ученого звания	Доцент	управления персоналом и психологии

Согласовано:

Управление образовательных программ

В.В. Топорищева

Авторы:

- Лысенко Елена Владимировна, Доцент, управления персоналом и психологии

1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ **Мировые практики управления человеческими ресурсами**

1.	Объем дисциплины в зачетных единицах	3	
2.	Виды аудиторных занятий	Лекции Практические/семинарские занятия	
3.	Промежуточная аттестация	Зачет	
4.	Текущая аттестация	Контрольная работа	1
		Домашняя работа	1

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ **Мировые практики управления человеческими ресурсами**

Индикатор – это признак / сигнал/ маркер, который показывает, на каком уровне обучающийся должен освоить результаты обучения и их предъявление должно подтвердить факт освоения предметного содержания данной дисциплины, указанного в табл. 1.3 РПМ-РПД.

Таблица 1

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения (индикаторы)	Контрольно-оценочные средства для оценивания достижения результата обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-8 -Способен применять принципы и требования миграционного законодательства Российской Федерации в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства	3-1 - Цитировать статьи Трудового Кодекса РФ и миграционного законодательства по вопросам трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства 3-2 - Классифицировать персонал по миграционным критериям 3-3 - Упорядочивать информацию об изменениях в миграционном законодательстве и корпоративных практиках трудоустройства мигрантов в условиях современных социально-экономических трансформаций	Домашняя работа Зачет Контрольная работа Лекции Практические/семинарские занятия

	<p>П-1 - Внедрять программы поддержки персонала из числа мигрантов</p> <p>П-2 - Осуществлять мониторинг эффективности реализации программ поддержки мигрантов</p> <p>У-1 - Адаптировать систему управления человеческими ресурсами под задачи трудоустройства мигрантов</p> <p>У-2 - Оценивать и предотвращать риски, связанные с трудоустройством мигрантов</p> <p>У-3 - Формировать толерантность при управлении человеческими ресурсами организации</p>	
--	--	--

3. ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ В БАЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА БРС)

3.1. Процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.5		
Текущая аттестация на лекциях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>контрольная работа</i>	2,8	100
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.5		
Промежуточная аттестация по лекциям – зачет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.5		
2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.5		
Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>домашняя работа</i>	2,17	100
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям– 1		
Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям–		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям– не предусмотрено		

3. Лабораторные занятия: коэффициент значимости совокупных результатов лабораторных занятий –не предусмотрено		
Текущая аттестация на лабораторных занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лабораторным занятиям -не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по лабораторным занятиям –нет Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено		
4. Онлайн-занятия: коэффициент значимости совокупных результатов онлайн-занятий –не предусмотрено		
Текущая аттестация на онлайн-занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по онлайн-занятиям -не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по онлайн-занятиям –нет Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено		

3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы/проекта

Текущая аттестация выполнения курсовой работы/проекта	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент текущей аттестации выполнения курсовой работы/проекта– не предусмотрено		
Весовой коэффициент промежуточной аттестации выполнения курсовой работы/проекта– защиты – не предусмотрено		

4. КРИТЕРИИ И УРОВНИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

4.1. В рамках БРС применяются утвержденные на кафедре/институте критерии (признаки) оценивания достижений студентов по дисциплине модуля (табл. 4) в рамках контрольно-оценочных мероприятий на соответствие указанным в табл.1 результатам обучения (индикаторам).

Таблица 4

Критерии оценивания учебных достижений обучающихся

Результаты обучения	Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам
Знания	Студент демонстрирует знания и понимание в области изучения на уровне указанных индикаторов и необходимые для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.

Умения	Студент может применять свои знания и понимание в контекстах, представленных в оценочных заданиях, демонстрирует освоение умений на уровне указанных индикаторов и необходимых для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Опыт /владение	Студент демонстрирует опыт в области изучения на уровне указанных индикаторов.
Другие результаты	Студент демонстрирует ответственность в освоении результатов обучения на уровне запланированных индикаторов. Студент способен выносить суждения, делать оценки и формулировать выводы в области изучения. Студент может сообщать преподавателю и коллегам своего уровня собственное понимание и умения в области изучения.

4.2 Для оценивания уровня выполнения критериев (уровня достижений обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля) используется универсальная шкала (табл. 5).

Таблица 5

Шкала оценивания достижения результатов обучения (индикаторов) по уровням

Характеристика уровней достижения результатов обучения (индикаторов)				
№ п/п	Содержание уровня выполнения критерия оценивания результатов обучения (выполненное оценочное задание)	Шкала оценивания		
		Традиционная характеристика уровня		Качественная характеристика уровня
1.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты в полном объеме, замечаний нет	Отлично (80-100 баллов)	Зачтено	Высокий (В)
2.	Результаты обучения (индикаторы) в целом достигнуты, имеются замечания, которые не требуют обязательного устранения	Хорошо (60-79 баллов)		Средний (С)
3.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты не в полной мере, есть замечания	Удовлетворительно (40-59 баллов)		Пороговый (П)
4.	Освоение результатов обучения не соответствует индикаторам, имеются существенные ошибки и замечания, требуется доработка	Неудовлетворительно (менее 40 баллов)	Не зачтено	Недостаточный (Н)
5.	Результат обучения не достигнут, задание не выполнено	Недостаточно свидетельств для оценивания		Нет результата

5. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

5.1. Описание аудиторных контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля

5.1.1. Лекции

Самостоятельное изучение теоретического материала по темам/разделам лекций в соответствии с содержанием дисциплины (п. 1.2. РПД)

5.1.2. Практические/семинарские занятия

Примерный перечень тем

1. Международное законодательство о трудовой миграции
2. Лучшие практики управления человеческими ресурсами в Европейском Союзе
3. Лучшие практики управления человеческими ресурсами в США
4. Лучшие практики управления человеческими ресурсами в Азиатском регионе
5. Лучшие практики управления человеческими ресурсами в Японии
6. Лучшие практики управления человеческими ресурсами в Китае
7. Социология и психология управления мультикультурными командами
8. Национальный менталитет и поведение персонала
9. Управление талантами в российских и зарубежных организациях.

Примерные задания

Кейс «Кадровая политика иностранных фирм»

Вопросы и задания:

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях?
2. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

Япония. Кадровая служба крупной зарубежной компании, как правило, начинает работу со студентами – будущими специалистами, когда они учатся в университетах на 2-3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу. Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Одолевшие тесты проходят собеседование. Изучается состояние здоровья, и специалисты службы выясняют, не был ли кандидат причастен к какой-либо предосудительной деятельности. Будущие менеджеры должны иметь отличную биографию. Положительным фактором при приеме на работу является положение на фирме, куда оформляется на работу кандидат. В фирме "Хитачи" все новички в течение двух месяцев изучают курс "Введение в должность". Молодых людей – будущих работников фирмы – приглашают на различные мероприятия – это дни качества, годовой отчет и т.п. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях, во-первых, это дает возможность стажировки, во-вторых, это дает возможность заработать деньги. После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется так называемый "крестный отец" – это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями. "Крестный отец" – это

обычно менеджер среднего звена управления. "Крестный отец" должен быть выпускником того же высшего учебного заведения, что и его подопечный – это обязательное условие. "Крестный отец" помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своих подопечных дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, в курсе планов молодого человека, знает его хобби, знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение "крестного отца" является решающим. Такое кураторство осуществляется до 35 лет. При такой системе при тщательной проверке данных, необходимых для отправления функций на какой-либо должности, проскочить практически невозможно. Каждый работник таких фирм, как "Хитачи" и "Мацусита", имеет на руках документ, который называется "Главные принципы фирмы". Основными в этом документе являются три положения: искренность, дух оптимизма и гармония. Этот документ носит нормативный характер и свидетельствует о том, каким образом японцы относятся к своей работе в фирме. В частности, в

документе сказано, что даже если на минуту прекращена работа – это позор для работника фирмы. Менеджеры и "Хитачи", и "Мацусита" работают значительно эффективнее, чем менеджеры в других фирмах Японии и даже мире.

США. Последние два десятилетия в США характеризовались тем, что на первые роли в фирмах котируются лица, имеющие кроме необходимых знаний еще и ученую степень доктора или магистра. А за последние пять лет двадцатого века проявилась и еще одна особенность: на первые роли предпочтение отдается директорам по управлению персоналом. Умение работать с людьми оценивается выше всех других умений. Несколько лет назад к нам в страну приезжал в порядке обмена научными связями президент американской фирмы "Литтон-Индастриз" Роберт Эш. "ЛиттонИндастриз" – одна из крупнейших компаний США. 120 тысяч работающих, десятки отделений на территории страны и за рубежом. Фирма специализируется на выпуске многономенклатурной продукции. Роберт Эш имел ученую степень доктора, являлся автором ряда книг в области менеджмента. В Москве его попросили прочесть цикл лекций, поделиться опытом работы в фирме. Что же рассказал Эш о кадровой политике своей фирмы? Он сказал: "В нашу фирму с большим удовольствием идут молодые люди, чем любую другую. Несмотря на то, что по началу мы платим меньше, чем другие фирмы. В чем же дело? Наша фирма открывает перспективы и гарантирует продвижение по службе. Принятые в фирму молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности: месяц мастером в цехе, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц технологом-конструктором и т.д. За каждым молодым специалистом закрепляется куратор – это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который на каждом этапе проверки ставит перед испытуемым задачи производственного характера и по результатам решения выставляет в специально заведенный дневник оценку. Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение. Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3-5 лет вперед. Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и вертикали. Перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в других странах, предусматриваются стажировки на различных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска, болезни и т.п." Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет

работал в четырех фирмах, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной должности. Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами, и его работа превращается в шаблон и штамп. И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстро адаптируется к новым условиям работы.

Кейс "Привлечение и отбор персонала в компанию «Эрнст энд Янг»

Вопросы и задания:

1. В чем заключается специфика процесса привлечения и отбора новых сотрудников в компанию?
2. Какие еще источники привлечения персонала целесообразно использовать?

Компания «Эрнст энд Янг» входит в «большую пятерку» компаний по оказанию профессиональных услуг в области аудита, налогов, управленческого и финансового менеджмента. На территории СНГ расположено несколько отделений «Эрнст энд Янг»: в Москве (центральный офис), Санкт–Петербурге, Киеве, Алма-Ате, Тбилиси, Ташкенте и Баку, где работают как иностранные, так и местные специалисты. Структура компании. Все отделы «Эрнст энд Янг» можно разделить на две категории: отделы, работающие непосредственно с клиентами и отдел поддержки. К первой категории относятся отдел аудита, налоговый отдел, отдел корпоративных финансов. Ко второй группе относятся финансовый и маркетинговый отделы, отдел информационных технологий, отдел кадров и профессиональной подготовки, а также отдел по управлению интеллектуальными ресурсами. Для группы отделов, работающих непосредственно с клиентами существует жесткая иерархическая структура. Выглядит она следующим образом:

- Партнер (partner)
- Менеджер (manager)
- Старший специалист (senior)
- Консультант или эксперт (advanced staff)
- Младший консультант или эксперт (staff)

Компания ориентируется на развитие и выращивание собственных кадров. Набор новых сотрудников производится только на начальные позиции (staff). Для этого привлекаются выпускники финансовых вузов, таких как МГУ, ГУУ, Финансовая Академия с определенным объемом специальных знаний и высоким уровнем английского языка. Мы не рассчитываем на людей с опытом, а стремимся привить им необходимые для работы в «Эрнст энд Янг» навыки в процессе работы и обучения. Набор выпускников вузов осуществляется дважды в год: первый набор происходит в декабре-январе, когда принять участие в конкурсе приглашаются студенты 4-5 курсов. До этого в течение осеннего семестра в ведущих московских экономических вузах сотрудники «Эрнст энд Янг» читают курс лекций по западному бухгалтерскому учету, параллельно с этим компания принимает участие во всевозможных днях карьеры, открытых дверей, работает «горячая линия» в Internet. Мы стараемся сотрудничать с различными студенческими организациями, у нас давно налажено взаимодействие с руководителями студенческой ассоциации AISEC. Таковы источники поиска кандидатов на работу в компании. Все резюме просматриваются, лучшим кандидатам и выпускникам тех курсов, которые читаются нашими сотрудниками в вузах, предлагают в офисе компании сдать письменный экзамен по российскому и западному бухгалтерскому учету и английскому языку. Для сдачи экзамена и собеседования с сотрудниками кадровой

службы приглашаются около 30 студентов. В течение интервью оцениваются навыки работы в команде, соответствие корпоративной культуре компании. Основным методом оценки – предложение кандидату рабочих или жизненных ситуаций, на которые он так или иначе должен отреагировать, объяснить свое возможное поведение. Психологическое тестирование в «Эрнст энд Янг» не используется. По итогам экзамена и собеседования выбираются лучшие и приглашаются на встречу с менеджерами, наиболее успешные по результатам этих интервью кандидаты проходят интервью с партнерами. Таковы этапы отбора на практику в «Эрнст энд Янг». На практику в московский офис ежегодно приглашаются 5-6 человек, и по 1-2 человека в офисы по СНГ. Их работа нужна компании, поскольку практика происходит в самый разгар бизнессезона и компании необходима рабочая сила. Студентам, в свою очередь, нужно пройти практику для завершения обучения в институте. Продолжительность работы в качестве практиканта продолжается три месяца, после чего они уходят на защиту диплома. Тем студентам, кого компания хочет видеть в дальнейшем в качестве своих сотрудников, делается предложение выйти на постоянную работу с начала нового бизнес-сезона, пройдя до этого времени обучение по адаптационной программе «Эрнст энд Янг». В июне проводится дополнительный набор. Сотрудники кадровой службы снова просматривают резюме студентов из тех же источников.

Отличие этих кандидатов в том, что они не проходят практику
LMS-платформа – не предусмотрена

5.2. Описание внеаудиторных контрольно-оценочных мероприятий и средств текущего контроля по дисциплине модуля

Разноуровневое (дифференцированное) обучение.

Базовый

5.2.1. Контрольная работа

Примерный перечень тем

1. Русские и американские культурные ценности: сравнительный анализ.
2. Этапы развития управления персоналом в организациях развитых стран мира: основной объект управления, доминирующие потребности персонала, ведущие направления HR-менеджмента
3. Особенности руководства персоналом в различных странах (конкретизация по отдельным странам).
4. Управление эффективностью командной работы.
5. Международный маркетинг персонала.
6. Управление персоналом в международных организациях.
7. Управление производительностью в международных компаниях
8. Управление мотивацией в международных компаниях
9. Корпоративное обучение в международных организациях
10. Управление преемственностью в международных организациях
11. Управление человеческим капиталом в условиях глобализации
12. Зарубежный опыт в формировании системы кадрового обеспечения предприятия

Примерные задания

Выберите тему реферата и согласуйте ее с преподавателем.

Подготовьте реферат объёмом не менее 15 стр.
Для защиты реферата подготовьте презентацию (15 слайдов).
LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.2. Домашняя работа

Примерный перечень тем

1. Составление кроссворда по основным терминам дисциплины

Примерные задания

Выберите одну из тем дисциплины и согласуйте ее с преподавателем.

Составьте кроссворд, включающий основные термины вашей темы.

Минимальное количество терминов - 20 (10 - по вертикали, 10 - по горизонтали).

Сформулируйте вопросы и представьте правильные ответы.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.3. Описание контрольно-оценочных мероприятий промежуточного контроля по дисциплине модуля

5.3.1. Зачет

Список примерных вопросов

1. Функции международного менеджера (с. 51-53) Учёт национальных стереотипов в деятельности международного менеджера

2. Особенности руководства персоналом в различных странах и регионах (конкретизация по отдельным странам).

3. Поддержка экспатриации (релокации): экологические брифинги , культурная ориентация, культурная ассимиляция, языковая подготовка, тренировка чувствительности (защита от «культурного шока»), практический опыт

4. Определение международного HR-менеджмента и его отличительные особенности

5. Поддержка экспатриации (релокации): экологические брифинги , культурная ориентация, культурная ассимиляция, языковая подготовка, тренировка чувствительности (защита от «культурного шока»), практический опыт

6. Деловые культуры в международном менеджменте.

7. Национально-культурные стереотипы в HR-менеджменте: американский, европейский, британский, азиатский, китайский, японский

8. Специфика российского управления персоналом.

9. Управление человеческими ресурсами как система: ключевые элементы

10. Концептуальные подходы к построению системы международного HR-менеджмента. Этноцентризм, полицентризм, региоцентризм, геоцентризм и их особенности.

11. Факторы выбора подхода в международном HRM: Степень и тип интернационализации, вид отрасли, обслуживаемые рынки, характеристики персонала, культурные предпочтения

12. Специфика подготовки HR-менеджера к работе за рубежом.

13. Роли HR-менеджера в международном бизнесе

14. Поддержка экспатриации (релокации) HR-менеджера: экологические брифинги , культурная ориентация, культурная ассимиляция, языковая подготовка, тренировка чувствительности (защита от «культурного шока»), практический опыт

15. Оценка эффективности международного HR-менеджмента. HR-метрики
LMS-платформа – не предусмотрена

5.4 Содержание контрольно-оценочных мероприятий по направлениям воспитательной деятельности

Направления воспитательной деятельности сопрягаются со всеми результатами обучения компетенций по образовательной программе, их освоение обеспечивается содержанием всех дисциплин модулей.