

**ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ**

**Кафедра Кадровой политики и управления персоналом**

**УТВЕРЖДЕН**

**на заседании кафедры**

Рег. № ГМ.03-19

«25» 05 2017 г.

Протокол от «10» мая 2017 г. № 10

Заведующий кафедрой И.Э. Толстова



И.О. Фамилия

(подпись)

**ФОНД**

**ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**Б1.Б.18 Основы управления персоналом**

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

---

**основной вид деятельности: организационно-управленческая**

**Новосибирск 2017 г.**

## Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
<b><i>Раздел 1. Основы управления персоналом организации</i></b>			
1	Тема 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
2	Тема 2. Личность на рабочем месте: мотивация и ответственность.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Кейс-задачи. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
3	Тема 3. Планирование человеческих ресурсов	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Кейс-задача. Задания в тесте (итоговый контроль)</i>
<b><i>Раздел 2. Система подбора, оценки и продвижения персонала</i></b>			
4	Тема 4. Набор и селекция персонала	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Кейс-задача. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
5	Тема 5. Оценка персонала	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Кейс-задачи. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
6	Тема 6. Подготовка персонала.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Кейс-задачи.</i>
7	Тема 7. Управление карьерой.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Деловая игра. Задания в тесте (итоговый контроль)</i>
8	Тема 8. Занятость населения в сельском хозяйстве России	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Перечень тем устных сообщений для семинара</i>
9	Тема 9. Кадровая безопасность организации (проблемная лекция)	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Перечень тем устных сообщений для семинара</i>
<b><i>Раздел 3. Система взаимоотношений руководителя и персонала организации</i></b>			
10	Тема 10. Отношения в организации	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Кейс-задачи.</i>
11	Тема 11. Участие персонала в управлении	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Кейс-задачи.</i>

12	Тема 12. Коммуникации организации	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Кейс-задачи.</i>
13	Тема 13. Конфликт. Причины конфликтов.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2	<i>Кейс-задача. Ролевая игра</i>

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ  
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом  
(наименование кафедры)

**Темы курсовых работ**  
по дисциплине Основы управления персоналом  
(наименование дисциплины)

1. Кадровое планирование в организации.
2. Методика разработки карьерной стратегии.
3. Оптимизация процесса подбора кадров.
4. Повышение эффективности оценки персонала в организации.
5. Оптимизация процесса аттестации кадров.
6. Руководство: стиль и эффективность.
7. Групповые методы управления и их эффективность.
8. Формы власти и влияние.
9. Руководитель: власть и личное влияние.
10. Ситуационные подходы к эффективному лидерству.
11. Проблемы мотивации в современных условиях.
12. Развитие теории управления персоналом за рубежом.
13. Проблемы адаптации зарубежного опыта управления персоналом к современным российским условиям.
14. Проекты рабочих мест и их роль в управлении персоналом.
15. Управление деловой карьерой.
16. Кадровые службы и их место в управлении.
17. Принципы взаимодействия руководителя с подчиненными.
18. Оценка результатов обучения и развития персонала.
19. Оценка эффективности системы управления персоналом.
20. Кадровый аудит.
21. Управление коммуникациями.
22. Организация обучения персонала.
23. Управление кадровым резервом.
24. Участие персонала в управлении.
25. Роль конфликтов в социально – экономическом развитии.
26. Управление конфликтами.
27. Вознаграждающее управление.
28. Отношения в организации.
29. Основы управления человеческими ресурсами.
30. Коммуникации организации.
31. Мотивация и стимулирование трудового поведения.

32. Управление профориентацией и адаптацией персонала.
33. Система профессионально – служебного продвижения.
34. Формирование кадровой политики организации.
35. Концепция управления персоналом.
36. Закономерности и принципы управления персоналом.
37. Методы управления персоналом.
38. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.
39. Профессиональные затруднения и способы их преодоления.
40. Источники и проблемы найма персонала.
41. Деловая оценка и отбор персонала.
42. Комплексная оценка управленческого труда.
43. Организационная культура организации.
44. Формирование поведения руководителя в конфликтной ситуации.
45. Служба управления персоналом.
46. Теория «Х» и теория «У» Дугласа Мак Грегора.
47. Теория «Z» как продолжение теории Мак Грегора.
48. Обучение персонала на рабочем месте.
49. Обучение персонала вне рабочего места.
50. Сравнительный анализ подходов к управлению персоналом в США и Японии.
51. Основные направления персонал – маркетинга.
52. Управление персоналом в государственной службе.
53. Управление персоналом в муниципальной службе.
54. Социальная ответственность и этика управления персоналом.
55. Управление персоналом по целям: основные черты и особенности.
56. Основные стратегии управления персоналом, применяемые крупными компаниями.
57. Соотношение теории и практики в управление персоналом.
58. Планирование как важнейшая функция управления персоналом.
59. Управление конфликтной ситуацией и задачи менеджмента.
60. Истоки деловых конфликтов и их роль в процессе управления персоналом.
61. Проблемы управления неформальными группами в организации.
62. Экстремальное управление персоналом.
63. Основные факторы успеха практической деятельности в управлении персоналом.
64. Роль коммуникаций в системе управления персоналом.
65. Современные тенденции применения информационных систем в управлении персоналом.

- 66. Социально – психологические аспекты управления персоналом.
- 67. Формирование и развитие этики управления персоналом.
- 68. Управление персоналом в условиях неопределенности.
- 69. Инновационное управление персоналом.

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» ставится, если студент соблюдает сроки выполнения и защиты курсовой работы, осуществляет глубокий анализ и демонстрирует умение разобраться в затронутых проблемах, проявляет самостоятельность и творческий подход к рассматриваемой проблеме, в работе используется новейший фактологический и статистический материал, текст курсовой работы оформлен в соответствии со всеми требованиями, в ходе защиты студент грамотно и логично излагает материал.

- оценка «хорошо» ставится, если студент соблюдает сроки выполнения и защиты курсовой работы, осуществляет анализ и демонстрирует умение разобраться в затронутых проблемах, проявляет в целом самостоятельность и творческий подход к рассматриваемой проблеме, однако в курсовой работе не используется новейший фактологический и статистический материал, текст имеет погрешности в оформлении, в ходе защиты студент допускает неточности в изложении материала.

- оценка «удовлетворительно» ставится, если соблюдаются сроки выполнения и защиты курсовой работы, однако анализ проблем не имеет нужной глубины, демонстрируется низкий уровень самостоятельности и творческого подхода к рассматриваемой проблеме, в работе отсутствует новейший фактологический и статистический материал, текст имеет замечания по оформлению, в ходе защиты студент излагает материал неграмотно и с нарушением логики.

- оценка «неудовлетворительно» ставится при условии нарушения сроков выполнения и защиты курсовой работы, отсутствия полноценного анализа выбранной проблемы, низкой степени оригинальности текста работы, отсутствия новейшего фактологического и статистического материала, а также если текст имеет замечания по оформлению, а в ходе защиты студент излагает материал неграмотно и с нарушением логики.

## **Перечень дискуссионных вопросов для семинара**

### **Тема: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ИНТЕГРАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ ОБЩЕГО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ**

1. Понятие философии управления персоналом. Философия организации: понятие, история возникновения, принципы;
2. Английская и американская философии управления персоналом;
3. Японская философия управления персоналом;
4. Российская специфика формирования философии управления персоналом;
5. Концепция управления персоналом;
6. Закономерности и принципы управления персоналом.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

## Кейс-задачи

### Тема: ЛИЧНОСТЬ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ: МОТИВАЦИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

#### Задания: Мотивация организационного поведения

**Задание 1.** Подчиненные научились искусно управлять руководителями. Но бизнесу от этого один вред.

Он – единственный в своем роде, незаменимый и прекрасно знает об этом. Поэтому он вьет веревки из руководства предприятия. Уехать без предупреждения на рыбалку на две недели – в порядке вещей. А цех стоит... Как руководителю мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?

#### *Описание ситуации*

На предприятии работает по настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь – универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 4-5 человек, равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова нечем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распушенности одного человека. Причем уводить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

#### **Вопросы:**

*Что делать руководителю?*

*Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?*

*Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?*

**Задание 2.** Цена специалиста по протекции и без нее. Могут ли новые сотрудники компании получать большую заработную плату, чем давно работающие на такой должности? Как объяснить ситуацию «старожилам»?

#### **Описание ситуации**

В строительной компании из-за расширения объемов проектных работ возникла необходимость в дополнительной штатной единице инженера – конструктора. Начальник проектного отдела предложил своего кандидата.



Несмотря на небольшой опыт его протее, заработная плата была назначена ему выше в 1,7 раза, нежели у двух давно работающих в компании сотрудников. Инженеры-конструкторы – старейшины компании, узнав о таком положении дел, обратились к директору по персоналу с просьбой разрешить столь противоречивую ситуацию. Основной акцент сделан был на собственном большом стаже работы в компании и конкретном опыте работы.

**Вопрос:**

*Что необходимо предпринять директору по персоналу в этом случае?*

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

**Кейс-задача**

**Тема: ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

**Задание: Планирование привлечения персонала**

*Описание ситуации.* Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите (ли) практику. Одним из разделов этого плана является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация имеет дополнительную потребность в персонале.

*Постановка задачи.* Определите, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается обеспечить потребность в персонале в планируемом году, раскройте преимущества и недостатки источников и определите конкретные потребности в персонале.

*Методические указания.* Источники обеспечения потребности в персонале приведены в табл. 1.

Таблица .1

**Планирование привлечения рабочей силы**

Обеспечение потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Увольнение за счет изменений структурного, технологического, организационного, социального характера, а также	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с: а) государственными органами управления трудом (информирование	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы управления трудом и учебные заведения. Изучение	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор.

производственных мощностей. Перемещение с целью внутризаводского обмена опытом. Назначение молодых специалистов на высшие должности	посредников о своем предприятии); б) школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, специальными высшими учебными заведениями, университетами	объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений, изучение прессы в зависимости от целей и региона. Подключение специалистов по кадровым вопросам	Собеседование при приеме на работу. Прием на работу с испытательным сроком
---	--	--	--

### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

### Кейс-задача

#### Тема: НАБОР И СЕЛЕКЦИЯ ПЕРСОНАЛА

#### Задание: Методы отбора персонала

За рубежом многие фирмы используют ступенчатую систему отбора персонала среди претендентов на должность, проводя сначала один или два предварительных, а затем окончательный отбор, применяя при этом различные методы набора. На рис. 1 приведены типичные методы отбора персонала, которые применяют зарубежные фирмы

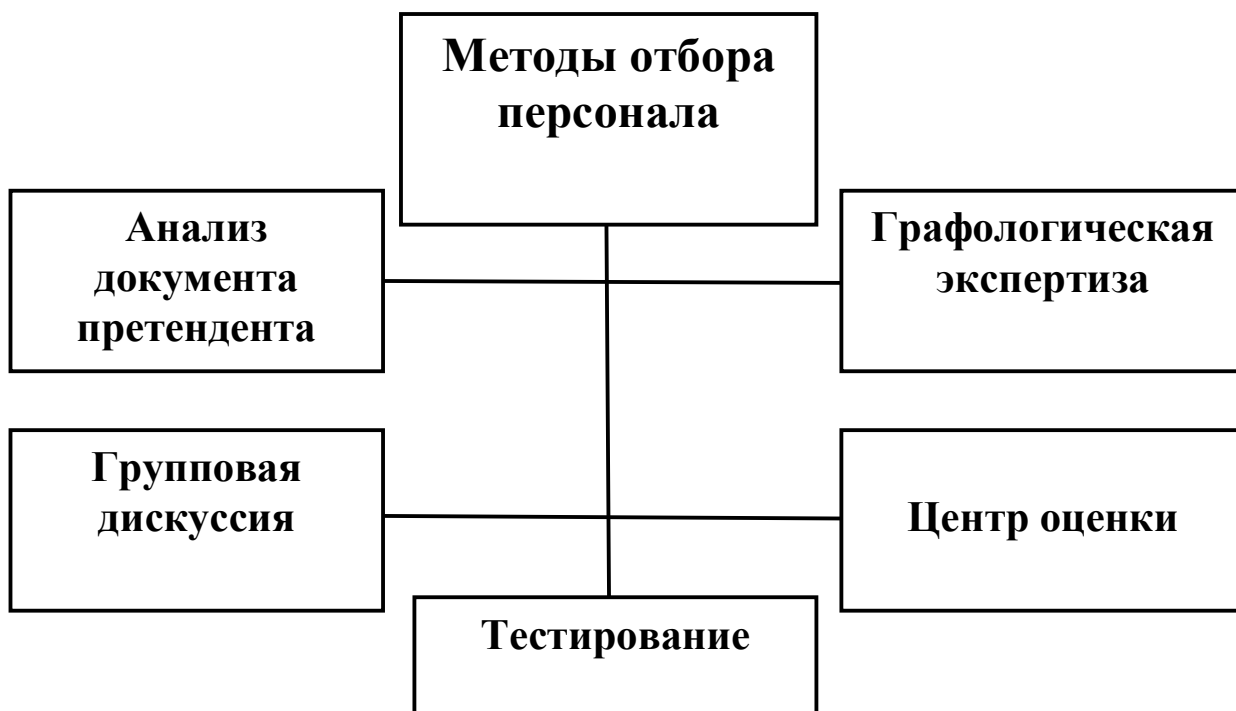


Рис. 1. Типичные методы отбора персонала, которые применяют зарубежные фирмы

*Подготовьте ответы на вопросы:*

1. Какие методы отбора персонала в этой схеме, по вашему мнению, являются наиболее важными для отечественных организаций?
2. В какой последовательности целесообразно выполнять указанные на схеме методы отбора?
3. Попробуйте конкретизировать эти методы.
4. Почему некоторые из указанных методов (групповая дискуссия, графологическая экспертиза) не получили широкого применения в отечественных фирмах?
5. Описать процесс эффективной подготовки к собеседованию работника кадровой службы и ее проведение с претендентом на должность. Как следует закончить собеседование, когда претенденту предстоит сообщить позитивный результат или отказ в приеме на работу?
6. Какие из известных вам методов отбора персонала целесообразно использовать при замещении вакантных должностей: заместителя генерального директора по финансам; начальника отдела снабжения; экономиста первой категории?

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

#### **Кейс-задачи**

### **Тема: ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

#### **Задание 1. Оценка руководителя**

Руководство коллекторской фирмы и не предполагало, что девушка может достигнуть высот в столь неженской профессии. Однако команда Марины показывает такие результаты, которым может позавидовать любой другой отдел.

*Описание ситуации.* Свою профессиональную деятельность Марина Широкова начала в качестве оператора в ОАО «Мегафон», обрабатывающего входящие телефонные звонки. Проработав в этой компании около года, она поняла, что это довольно однообразная для нее работа – прежде всего в силу амбициозного характера. Именно тогда она почувствовала, что уже готова к более ответственной и масштабной работе.

Свой профессиональный путь в новой компании «Восток-Запад» она начала в сентябре 2010года с позиции специалиста отдела телефонного взыскания. Надо заметить, что она была первопроходцем – до нее на этой

позиции девушки не работали. Итак, она оказалась одна в окружении 20 мужчин, бывших сотрудников правоохранительных органов.

Преодолев страх и дрожь в голосе, появившиеся на начальном этапе, Марина стала превращаться в настоящего коллектора, который не боится ни криков, ни угроз, поступающих от должников. Главной целью было выполнить план и доказать всем, что она такая же смелая и твердая, как и ее коллеги – бывшие силовики, и что она точно также может взыскивать долги.

Не прошло и года, как ее руководитель объявил ей о повышении в должности до старшего специалиста. Дальше ее карьера пошла стремительно в гору. Компания быстро росла и в скором времени переехала в новый просторный офис. В августе 2012 года Марину перевели на должность ведущего эксперта, а в ноябре – назначили руководителем одной из пяти групп Управления телефонного взыскания. В ее подчинении 55 человек. Услуги компании востребованы практически во всех сферах экономики. Каждый месяц ее команда показывала лучшие результаты по сравнению с предыдущим.

Такую же аналогичную работу выполняли еще четыре группы Управления. Но впечатляющих результатов удалось достичь только команде Марины. Показатели ее группы превышали показатели остальных более чем на 600 млн. руб. в месяц. Было очевидно, что у Марины есть чему поучиться. Чтобы разобраться в эффективных технологиях, ее работу подвергли серьезному изучению. Был проведен тщательный анализ поведения членов группы и составлен психологический портрет. Выяснилось, что поведение Марины отличалось всего тремя действиями, которые в других четырех группах не делали, и невыполнением того, же количества действий, которые делали другие.

### **Вопросы:**

*Какие действия, на Ваш взгляд, определяли эффективность Марины как менеджера?*

*Как безболезненно внедрить эффективные принципы работы ее команды в других группах с учетом того, что в каждом отделе уже есть своя устоявшаяся практика работы с клиентами?*

## **Задание 2. Формирование рабочей группы**

**Описание ситуации.** Далее приведен список из 24 качеств, которыми в разной степени должны обладать члены рабочей группы по решению каких-либо проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации.

1. Постоянство.

2. Выдержка.
3. Свобода действий.
4. Общительность.
5. Исполнительность.
6. Переменчивость.
7. Чувствительность.
8. Знание своих возможностей.
9. Соблюдение семейных традиций.
10. Способность к воображению.
11. Самомнение.
12. Мастерство.
13. Бережливость.
14. Организованность.
15. Изворотливость.
16. Инициативность.
17. Целеустремленность.
18. Настойчивость.
19. Умение слушать собеседника.
20. Искренность.
21. Самостоятельность.
22. Эрудированность.
23. Стремление к успеху.
24. Деловитость.

*Постановка задачи.* Необходимо сформировать рабочую группу.

Необходимо выбрать пять качеств, которые, по вашему мнению, являются самыми важными для члена рабочей группы для решения проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации. Выбор можно сделать при помощи метода попарных сравнений.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

## Кейс-задачи

### Тема: ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА

#### Задание 1. Использование методов и форм обучения в зависимости от стратегии бизнеса

*Описание ситуации.* В табл. 1 приведены задачи обучения персонала в зависимости от выбранной организацией стратегии бизнеса.

Таблица 1

Задачи обучения персонала в зависимости от выбранной организацией стратегии бизнеса

Стратегия бизнеса	Цели стратегического поведения	Способы достижения целей	Главное направление	Задачи обучения	Методы и формы обучения
1	2	3	4	5	6
Концентрация усилий	Расширение рынка. Со- кращение производственных расходов. Создание новых рыночных ниш.	Качество продукции. Введение новых технологий. Работа с потребителями или клиентами.	Совершенствование навыков персонала. Развитие персонала.	Создание рабочих групп. Комбинированное обучение. Специализированная тренировка Тренировка общения. Обучение на рабочем месте.	

1	2	3	4	5	6
Развитие	Расширение рынка. Совершенствование товара (услуг). Инновации. Совместное предпринимательство.	Расширение каналов сбыта. Глобализация рынка. Модификация продукта (сервиса). Создание нового продукта. Развитие через систему совместного владения.	Создание новых рабочих мест. Инновации	Развитие коммуникативных навыков. Обучение Организационной культуры. Обучение креативному мышлению. Обогащение работы элементами творчества. Обучение менеджеров основам коммуникации. Обучение персонала методам разрешения конфликтов.	
Расширение	Горизонтальная интеграция. Вертикальная интеграция. Концентрическая диверсификация	Приобретение фирм, работающих на одном и том же рынке. Приобретение фирм с новым продуктом (сервисом).	Интеграция. Деструктуризация	Оценка обученности персонала приобретенных систем обучения. Интеграция методов обучения в расширенной компании.	
Сдерживание	Экономия средств. Переориентирование. Прекращение действий.	Сокращение расходов Избрание Новых целей Распродажа ценных бумаг.	Увеличение Производительности труда	Мотивация персонала, обучение сбережению времени, управлению стрессами. Обучение лидерству. Тренировка общения. Обучение смежным навыкам. Обучение навыкам психологического анализа рабочих мест.	

*Постановка задачи.* Разработать и предложить конкретные методы и формы обучения по каждой задаче обучения применительно к каждому виду стратегии бизнеса применительно к трем категориям персонала: руководителям, специалистам, рабочим.

## **Задание 2. Адаптация персонала**

*Описание ситуации.* В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

*Постановка задачи.*

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

*Методические указания.* Для решения ситуации необходимо использовать данные рис. 1 и метод попарных сравнений факторов.





Рис. 1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

### Деловая игра

#### Тема: УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

#### Деловая игра: «Анализ карьерного пространства»

Цель – научиться анализировать карьерное пространство.

Группа разбивается на три микрогруппы, каждая из которых подбирает один пример карьеры известного большинству членов микрогруппы человека

и выполняет следующие задания:

- охарактеризуйте карьерное пространство носителя данной карьеры;
- охарактеризуйте влияние карьеры на различные поля социального пространства носителя карьеры;
- докажите или опровергните утверждение, что карьера является одной из «осей» жизненного пространства человека.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, решена (при условии активного участия каждого оцениваемого студента; демонстрации знаний в рамках рассматриваемой темы);
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, не решена или студент в процессе группового обсуждения не принимал активного участия; продемонстрировал отсутствие знаний в рамках рассматриваемой темы).

#### **Перечень тем устных сообщений для семинара**

### **Тема: ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ РОССИИ**

1. Занятость в сельскохозяйственном производстве.
2. Работающие не по найму.
3. Уровень бедности сельских жителей.
4. Сельская безработица.
5. Тенденции на российском аграрном рынке труда.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;
- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;
- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент

недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;

- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

### **Перечень тем устных сообщений для семинара**

#### **Тема: КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРОБЛЕМНАЯ ЛЕКЦИЯ)**

1. Субъекты кадровой безопасности организации.
2. Объекты кадровой безопасности организации.
3. Угрозы кадровой безопасности организации.
4. Риски кадрового потенциала
5. Методы обеспечения кадровой безопасности на этапе приема кандидатов на работу.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;

- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;

- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;

- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения

демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

## Кейс-задачи

### Тема: ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Задача 1.** Рассматривается проект выхода московского банка в крупные города РФ (с численностью населения не менее 1 млн. человек) со стандартным пакетом предложений для юридических и физических лиц. В связи с этим предполагается открытие 30 офисов с численностью сотрудников от 25 до 50 человек. Сроки начала работы региональных офисов не должны превышать 3 месяцев.

*1. Выберите для данного проекта тип организационной структуры. Объясните свой выбор.*

*2. Какой тип организационной культуры будет наиболее приемлем в данной ситуации.*

**Задача 2.** Вы планируете открыть салон красоты. Ассортимент услуг: маникюр и педикюр, косметология (лечения волос и кожи головы, массаж лица, дизайн бровей, окрашивание бровей и др.). Планируется, что численность штатных сотрудников составит 12 человек. Сотрудники салона – высококвалифицированные специалисты. Планируется, что салон будет расположен в ЦАО г. Москвы.

*1. Выберите наиболее предпочтительную, на Ваш взгляд, организационно-правовую форму предприятия. Объясните свой выбор.*

*2. Какой тип организационной культуры будет наиболее приемлем в данной ситуации.*

### **Задача 3. Оценка лояльности персонала**

#### *Характеристика организации*

Профиль деятельности — производство и продажа строительных материалов.

Численность персонала – 150 человек.

Срок работы на рынке – 12 лет.

#### *Общая ситуация*

Компания позиционирует себя на рынке строительных материалов как производственно-торговая, имеет несколько региональных филиалов и зарубежных представительств, размещает заказы на выпуск продукции под своими брендами (торговыми марками) у ведущих производителей страны. Одна из основных целей компании – развитие дистрибуции строительных материалов под собственной торговой маркой на территории России. Структура

организации включает следующие службы: коммерческую, логистики, финансовую, административную, отдел по работе с персоналом.

В коммерческом подразделении работа осуществляется по направлениям, в соответствии с выделенными каналами сбыта. Основные торгующие единицы – менеджеры по продажам, торговые представители по закрепленной территории. Их работа состоит в поиске клиентов, заключении сделок и последующем развитии отношений с клиентами. Поставкой материалов по заявке и при условии полной предоплаты занимается служба логистики.

Управление компанией осуществляет генеральный директор, ему подчиняются руководители, либо старшие сотрудники каждой из служб, в том числе и директора филиалов и подразделений. Общий стиль руководства тяготеет к авторитарному, существует система штрафных санкций за нарушения в документации, трудовой дисциплины, ненадлежащее исполнение служебных обязанностей и пр. Используется система служебных записок и электронных информационных потоков.

Работа в компании имеет ярко выраженный сезонный характер: декабрь-март – снижение объемов продаж и активности клиентов, в это время проходят отпуска сотрудников, обучение, ротация персонала; апрель-ноябрь – сезон продаж, поступательное увеличение активности, трудозатрат, стрессовых ситуаций, возникновение товарного дефицита, проблемы в поставках и отгрузках, ежедневно обстановка накаляется, и у людей часто наблюдаются эмоциональные срывы.

Вместе с тем, внутренний психологический климат в компании положительный, сотрудники не конфликтуют между собой по личным вопросам, если и возникают «разборы полетов», то только на производственные темы; дружат, совместно проводят отдых, встречаются в свободное время за пределами офиса, принимают активное участие в корпоративных мероприятиях. В организации есть традиция взаимопомощи и взаимозаменяемости, сотрудники спокойно относятся к ситуациям, когда по производственной необходимости нужно задержаться сверх рабочего времени, выполнить дополнительные поручения, не входящие в должностной функционал. Средний возраст сотрудников – 30 лет. Уровень заработной платы соответствует среднерыночному по отрасли. Система материальной мотивации торгового персонала: небольшой оклад и проценты от личного объема продаж. Социальный пакет предусматривает только обозначенный Трудовым кодексом РФ набор. При необходимости личного использования строительных материалов предпочтение отдают продукции компании, рекомендуют ее знакомым. Уволившиеся работники продолжают интересоваться делами фирмы, не прерывают приятельских связей между собой, относят себя в сообществу сотрудников компании.

Вместе с тем, средняя продолжительность работы персонала в организации – 1 год. Текучесть кадров довольно большая, как правило, люди увольняются по собственному желанию. Руководство видит причины такой текучести в низкой лояльности, отсутствии заинтересованности в реализации планов компании, достижении поставленных задач.

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

### **Кейс-задачи**

#### **Тема: УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ**

##### **Задача 1. Участие трудящихся в управлении**

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими.

Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединённым профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении.

Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают своё дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами.

Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной сталелитейной корпорации», рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление

автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило сэкономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединённый профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компания и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

*1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?*

*2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования «консультативных комитетов»?*

*3. Совпадали ли цели групп рабочих с общей целью организации?*

## **Задача 2. Повышаем вовлеченность персонала, обучая руководителей**

Вовлеченность персонала во многом зависит от психологического климата в организации, а он, в свою очередь, зависит от непосредственного руководителя и его стиля управления. В компетенции менеджера входит повышение мотивации сотрудников и демонстрация их значимости для компании.

Комплекс мероприятий, направленных на улучшение психологического климата в коллективах, зависит от финансовых возможностей, корпоративной культуры, специфики деятельности организации. Но обучение руководителей необходимо провести в первую очередь: они должны научиться повышать уровень мотивации сотрудников, грамотно организовывать обратную связь и применять наиболее эффективные методы и инструменты управления.

Специальные тренинги и мастер-классы — традиционная форма обучения руководителей. Стоимость их может быть различной, но HR-бюджет они способны сократить в значительной степени, что руководство совсем не радуется. Поэтому лучше всего проконсультироваться, ознакомиться со специальной литературой, которую можно найти и в интернете, и сэкономить средства на обучении, проведя эти тренинги самостоятельно, не привлекая внешних провайдеров.

*Как организовать обучение руководителей для повышения вовлеченности персонала?*



### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

### **Кейс-задачи**

#### **Тема: КОММУНИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

##### **Задача 1. Управление коммуникациями в корпорации**

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства главной конторы».

Невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продаж дивижн» (занимавшееся конторским

оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объёма продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменению подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствует полностью – поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперёд, но из-за непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определённой мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно.

Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учётом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и её сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идёт хорошо, а что плохо, в чём требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить её приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору всё больше и больше предложений.

Торговые агенты всё активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в чётко определённом направлении.

*1. Какими были некоторые из преград на пути информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернешнл»?*

*2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?*

*3. Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизированной формы?*

*4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.*

*5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?*

## **Задача 2. 150 писем в день или как найти время на работу**

Александр Сивков был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной компании того же профиля.

Уже на второй день работы ему поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам – кадровой, плановой, проектной, финансовой, а также к системе документооборота. Само собой, подключили и к корпоративной электронной почте.

Такая оперативность понравилась Александру. Правда, смутило то, что в его электронный ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление о выходе на работу нового директора департамента, то есть его самого. Причём рассылка была по всей компании, сотням сотрудников.

Через несколько дней электронные письма пошли лавиной и вскоре поток вырос до 100–150 писем в день. А на прежней работе у Александра было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много...

Александр начал осторожно обращаться к коллегам, чтобы выяснить, в чем тут дело, сколько писем получают они, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: что все получают много писем; что тут такая корпоративная культура; что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента; что это установка первого лица, и спорить бесполезно.

Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что выразилось в стремительном росте электронных писем по схеме «каждый с каждым». То есть, любой клерк имел право написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чем уже начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой. Как понял Александр, всё делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на разработку была привлечена дорогая компания), для чего начали внедрять единое информационное пространство. По замыслам, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идёт сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха.

А чтобы знаниями менеджмент мог управлять самостоятельно и без посредников, был выпущен соответствующий приказ, работа с компьютерами была включена в основные требования к начальствующим должностям на всех уровнях, было проведено экспресс-обучение компьютерным основам всех руководителей подразделений.

Одновременно был значительно сокращён штат секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом. То есть несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних начальников подразделений.

На глазах возникала безбумажная технология работ передового уровня. В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем делал ситуацию с нехваткой времени почти неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься. Александр решил бороться с этой рутинной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде, «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. Потом стал читать, но не отвечать некоторым, стоящим ниже по должности. Наконец, перестал и прочитывать письма от некоторых, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на совещаниях он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что они всех проинформировали рассылкой, а Александр был не в курсе. Тогда Александр решил более чётко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. Он классифицировал источники и понял, что в основном письма идут от отдела кадров, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов, начальников служб, от руководителей проектов, и от собственных подчинённых руководителей. Характерно, что все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах и поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «открыт для всех» (политика открытости поощрялась)...

Значительный объём возникал по линии внешней переписки с заказчиками. В почту попадали также письма, связанные с существенными управленческими событиями из кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мелочью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их Ф.И.О., должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стандартными текстами поздравлений. Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в должности и т. д. Венчали этот корпоративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR-службы, новостей и аналитики. Кроме того, Александр сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке интернет-новости. В общем, читай – не хочу, скучать не приходилось.

Однако Александр хладнокровно собрал данные, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объёма электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2–3 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного объёма личного времени.

*1. О каких коммуникациях, в основном, идёт речь в предлагаемой ситуации – формальных или неформальных?*

*2. Какие из перечисленных категорий писем обеспечивают внутренние коммуникации, а какие – внешние?*

*3. Обеспечивалась ли обратная связь при передаче информации с помощью электронных писем?*

*4. Как вы оцениваете инициативу первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями? В чем недостатки реализации этой идеи?*

*5. Какой перечень мероприятий на месте Александра предусмотрели бы вы для сокращения объёма электронной переписки?*

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

### **Кейс-задача**

#### **Тема: КОНФЛИКТ. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ**

##### **Задание. «Как снег на голову»**

Неформальный лидер после долгого отсутствия возвращается в компанию. Однако за это время у него появились конкуренты. Как разрешить ситуацию?

Первая рабочая неделя после Нового года началась с сюрприза. Отдохнувшие от работы и уже немного уставшие от отдыха сотрудники компании «Финуслуги» на традиционном совещании в начале недели увидели Елену Белякову, директора отдела продаж.

В другой ситуации подобная встреча вряд ли была бы примечательной, но пикантность ситуации заключалась в том, что Елена не появлялась на работе уже шесть месяцев.

Когда Елена пришла на работу в отдел продаж, ключевой отдел компании, радости Владимира Симонова, генерального директора, не было предела. Его попытки переманить от конкурентов сотрудницу с очень

успешным опытом продаж финансовых услуг в России и на международном рынке наконец-то увенчались успехом. Елене была предоставлена полная свобода действий в подборе новой команды отдела продаж, так как «старая» команда ее не устраивала. Совместно с HR-отделом были наняты шесть молодых и очень перспективных специалистов. За восемь месяцев работы объем продаж увеличился в полтора раза, команда работала с энтузиазмом. У компании появилось много новых VIP-клиентов, причем директор отдела занималась ими с немалым успехом. Это было лучшим вариантом развития тех событий, о которых компания могла только мечтать.

Однако в один прекрасный день счастье Владимира Симонова омрачилось. Белякова появилась в кабинете директора... Она всегда игнорировала правила субординации, но Симонову это даже нравилось: ему казалось, что на посту директора отдела продаж должна находиться такая «акула». Быстро пройдя к столу генерального, Белякова без всякого вступления сообщила, что она уходит в декрет и уезжает за границу. Однако она обещала «держать руку на пульсе», контролировать работу отдела и вернуться не позже чем через четыре месяца. Мог ли Симонов в данной ситуации что-то сделать? Ему оставалось только собрать совещание отдела продаж и объявить на нем об изменениях, которые должны были произойти в ближайшее время. Сотрудники восприняли известия без особого энтузиазма и не стали делать из них трагедию. Елена пользовалась в своем отделе бесспорным авторитетом как профессионал, но в личностном плане ее взаимоотношения с коллегами были скорее холодно-нейтральными, чем дружескими. Симонову было известно, что Белякова не только требовала от коллег беспрекословного подчинения своим указаниям, но и запросто забирала у них VIP-клиентов. «Так лучше для бизнеса», — отвечал он на все претензии подчиненных.

После отъезда Елены от нее не было ни одного звонка. На связь, даже мобильную, директор отдела не выходила. Из других источников команда узнала, что у Беляковой родилась дочь. Однако в обещанный срок Елена не вернулась, оформив отпуск по уходу за ребенком. Именно поэтому появление Елены и стало такой неожиданностью для коллег и руководства. Однако Белякова пришла уже не в тот отдел, из которого уходила. За время ее отсутствия в команде выросли новые лидеры, которые научились принимать самостоятельные решения и брать ответственность за результаты на себя. Показатели отдела не только не упали, но увеличились в несколько раз. Уже на первом совещании после возвращения Белякова обнаружила, что многие члены ее команды, наиболее успешные менеджеры продаж, больше не воспринимают ее как директора и лидера. Едва дождавшись окончания

общего собрания, Елена ворвалась в кабинет генерального директора и в ультимативной форме потребовала уволить недовольных и нелояльных ей сотрудников. В числе прочих аргументов Белякова угрожала тем, что уведет у компании VIP-клиентов, с которыми до сих пор сохраняла личные отношения.

*Какие меры официальные / неофициальные вы примете для разрешения конфликта?*

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

### **Ролевая игра**

#### **Тема: КОНФЛИКТ. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ**

*Концепция игры.* Имитировать каждую роль следует как можно реалистичнее, чтобы извлечь из нее максимум полезного для себя.

3 Роли:

**Риелтор.** Вы продаете квартиру пенсионерки Галкиной Авдотьи Никитишны. На эту квартиру у вас есть несколько серьезных покупателей. Авдотья Никитишна живет в двухкомнатной квартире на углу Таврической и Кирочной\*. Квартира 46 кв. м (14+8) во втором дворе. Окна во двор-колодец. Перекрытия деревянные, квартира — часть анфиладной квартиры со стороны черного хода. Прихожая совмещена с кухней и самодельной ванной. Квартира на пятом последнем этаже, без лифта. Потолки 3,9 метра, сохранились часть лепки и камин. Лепка видна только в углу одной комнаты. Полный косметический ремонт делали только после блокады, похоже, что в доме частично меняли перекрытия, обои в комнатах переклеивали в 60-м или 70-м году. Естественно, как человек переживший блокаду, Авдотья Никитишна ничего не выбрасывает. Вы уже насчитали в квартире три швейные машинки Зингер, на вас все время отовсюду сыплются то стаканчики из-под йогуртов, то банки с крышками, завернутые в полиэтиленовые пакетики из-под кефира. Авдотья Никитишна хочет переехать поближе к детям, живущим в Гавани, купив однокомнатную квартиру в их доме, и, естественно, получить доплату. Вы уже подыскивали для Авдотьи Никитишны несколько подходящих вариантов, но все они ее не устраивали по доплате. К тому же, несколько лет назад подруга Авдотьи Никитишны — Катерина Маврикиевна из соседнего двора продала свою комнату (30 м<sup>2</sup>) в коммунальной квартире и получила трехкомнатную

квартиру в новом доме и деньги. Вы уже несколько раз приводили покупателей, но каждый раз Авдотья Никитишна выставляла новые требования — оплатить ей переезд, доплатить за каминные изразцы, в некоторых случаях ей просто не нравились покупатели.

*Ваша цель — договориться с Авдотьей Никитишной по всем вопросам и гарантировать, что следующие «серьезные» покупатели смогут спокойно посмотреть квартиру и, если она им понравится, то купить ее.*

**Авдотья Никитишна.** Вы считаете, что вы продаете настолько дорогую и прекрасную квартиру, с лепкой, потолками, камином с изразцами, что можете претендовать на выполнение всех ваших желаний и получение действительно солидной доплаты. К тому же, бывшая соседка Катерина Маврикиевна сказала вам, что за лепку, камин и за каждый изразец вы должны получить деньги отдельно. Вам также должны заплатить за новую входную дверь и вернуть деньги, которые вы сдавали на домофон. Еще Катерина Маврикиевна сказала вам, что надо обязательно смотреть, кто покупает квартиру, необходимо, чтобы это были коренные питерцы, желательно без детей и особенно что нельзя продавать тем, кто взял ссуду в банке, так она, Катерина Маврикиевна, слышала по телевизору, что все банки могут закрыть и деньги списать на бывших владельцев.

\*Район старого тихого центра, один из дорогих и престижнейших районов современного Петербурга.

**4 Ожидаемый результат.** Главное в игре — создать ситуацию, максимально приближенную к реальной жизни.

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он хорошо владеет широким спектром языковых средств и может их правильно выбирать для общения. Говорит ясно, без усилий и напряжения. Демонстрирует высокий уровень владения грамматикой, ошибки делает редко, исправляет их сам. Может объясняться без подготовки в течение длительного времени в естественном разговорном темпе речи. Может инициировать беседу, развивать тему. Может выбрать подходящую фразу из хорошо усвоенного набора речевых моделей, чтобы предварить свое выступление. Может составлять связные и логично построенные тексты (монологи, реплики в диалогах), к месту используя различные средства аргументации, логические связки.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он владеет достаточными языковыми средствами, чтобы давать ясные описания, выражать точку зрения на наиболее общие темы без явного затруднения, используя некоторые сложные предложения. Относительно хорошо владеет грамматикой, не делает ошибок, которые могут привести к неправильному



пониманию и сам может исправить свои ошибки. Может хорошо воспроизводить отрезки речи в довольно ровном темпе, хотя может и сомневаться в выборе моделей выражений, используя заметные длинные паузы для выбора речевых средств. Может начинать разговор, вступать в разговор, когда уместно, и заканчивать его, хотя делать это не всегда красиво. Может поддержать разговор на знакомую тему. Может использовать ограниченное число связок, чтобы его высказывания представляли собой ясную связную речь, хотя при длительном общении может обнаруживаться некоторая непоследовательность;

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он владеет достаточными языковыми средствами, чтобы объясниться, хотя и не без колебаний на пройденные темы (общебытовая тематика, текущие события). Использует достаточно правильно набор часто используемых моделей, связанных с наиболее предсказуемыми ситуациями. Может поддерживать несложную беседу, иногда заметно подыскивая грамматические модели и слова, очень заметно исправляет ошибки, особенно в длинных отрезках неподготовленной речи. Может выстраивать ряд коротких, простых элементов в связанную логическую цепочку;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он владеет ограниченным набором слов и простых фраз, относящихся к личности и описывающих конкретные ситуации. Показывает элементарное владение несколькими простыми грамматическими моделями и примерами, заученными наизусть. Может произносить очень короткие, изолированные, заранее заготовленные фразы, делая большие паузы для поиска нужных слов и моделей, проговаривания менее знакомых слов и исправления ошибок. Может задавать и отвечать на вопросы о себе. Может общаться на элементарном уровне, но общение полностью зависит от повторения, перефразирования и исправления ошибок. Может связывать слова или группы слов с помощью элементарных связок.

## **Тестовые задания**

по дисциплине Основы управления персоналом  
(наименование дисциплины)

### **Вариант-1**

**1. Движущие мотивы, заставляющие человека принять какое-либо решение или осуществить какое-либо действие, это его:**

- а) интересы;
- б) позиция;
- в) конфликтность.

**2. Для какого этапа карьеры характерна подготовка к трудовой деятельности учеба, испытания на разных работах?**

- а) этап завершения карьеры;

- б) этап сохранения карьеры;
- в) предварительный этап карьеры.

**3. Основной характеристикой стабильности персонала организации является:**

- а) текучесть кадров;
- б) оборот кадров;
- в) показатель приема кадров.

**4. Высший пост, существующий, в конкретной рассматриваемой организации характеризует:**

- а) длину карьеры;
- б) потенциальную мобильность персонала;
- в) высшую точку карьеры.

**5. Профилактика конфликтов при применении различных систем стимулирования предполагает соблюдение требований:**

- а) справедливости поощрения;
- б) максимизации поощрения;
- в) минимизации поощрения.

**6. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме «вопрос-ответ» называется:**

- а) интервью;
- б) ранжирование;
- в) шкалирование.

**7. Социально-психологические методы управления персоналом включают в себя:**

- а) технико-экономический анализ;
- б) инструктирование;
- в) создание нормального социально-психологического климата.

**8. Кадровый резерв – это ...**

а) потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации;

б) количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки;

в) интерес или ценность, от которых человек не откажется, если необходимо сделать выбор.

**9. Неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание, относится к виду увольнения, который имеет название:**

- а) увольнение по инициативе работника;
- б) увольнение по инициативе работодателя;
- в) выход на пенсию.

**10. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности называется адаптация ...**

- а) первичная;
- б) открытая;
- в) вторичная.

**11. Что не относится к основным группам методов управления персоналом?**

- а) социально-психологические;
- б) универсальные;
- в) экономические.

**12. Планирование потенциала означает:**

- а) создание инструментария разработки программ, которые должны быть применены для реализации кадровых функций;
- б) ориентацию кадрового планирования на выявление потенциалов персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами;
- в) достижение отдельных оперативных целей.

**13. Источниками покрытия потребности в персонале могут быть:**

- а) внешними и внутренними;
- б) внутренними и неопределенными;
- в) активными и пассивными.

**14. Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является:**

- а) медицинское заключение;
- б) отзывы и рекомендации;
- в) резюме.

**15. Кто не относится к субъектам оценки персонала (оценщикам)?**

- а) непосредственный руководитель;
- б) коллеги;
- в) конкуренты.

## **Вариант-2**

**1. Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с бальными оценками называется:**

- а) интервью;
- б) парные сравнения;
- в) шкалирование.

**2. Вертикальная карьера означает:**

- а) подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- б) выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре;
- в) расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой ступени.

**3. Что не относится к основным группам методов управления персоналом?**

- а) социально-психологические;
- б) универсальные;
- в) экономические.

**4. Административные методы управления персоналом базируются на:**

- а) дисциплине и ответственности;
- б) системе взаимоотношений в коллективе;
- в) мотивации трудовой деятельности.

**5. Планирование потенциала означает:**

- а) создание инструментария разработки программ, которые должны быть применены для реализации кадровых функций;

б) ориентацию кадрового планирования на выявление потенциалов персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами;

в) достижение отдельных оперативных целей.

**6. Источниками покрытия потребности в персонале могут быть:**

а) внешними и внутренними;

б) внутренними и неопределенными;

в) активными и пассивными.

**7. Заявление работника об уходе относится к виду увольнения, который имеет название:**

а) увольнение по инициативе работника;

б) увольнение по инициативе работодателя;

в) выход на пенсию.

**8. Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является:**

а) медицинское заключение;

б) отзывы и рекомендации;

в) резюме.

**9. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется:**

а) попарного сравнения;

б) управления по целям;

в) принудительное распределение.

**10. Кто не относится к субъектам оценки персонала (оценщикам)?**

а) непосредственный руководитель;

б) коллеги;

в) конкуренты;

**11. Движущие мотивы, заставляющие человека принять какое-либо решение или осуществить какое-либо действие, это его:**

а) интересы;

б) позиция;

в) конфликтность

**12. Основной характеристикой стабильности персонала организации является:**

а) текучесть кадров;

б) оборот кадров;

в) показатель приема кадров.

**13. Профилактика конфликтов при применении различных систем стимулирования предполагает соблюдение требований:**

а) справедливости поощрения;

б) максимизации поощрения;

в) минимизации поощрения.

**14. Кадровый резерв – это ...**

а) потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации;

- б) количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки;
- в) интерес или ценность, от которых человек не откажется, если необходимо сделать выбор.

**15. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности называется адаптация ...**

- а) первичная;
- б) открытая;
- в) вторичная.

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно. Допускается 2 ошибки в тестовом задании.
- оценка «хорошо» - если допущено 3-4 ошибки.
- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 8-10 тестовых заданий без ошибки;
- оценка «неудовлетворительно» - 7 и менее правильных ответов.

### **Вопросы к экзамену**

1. Управление персоналом: понятие, предмет и методы изучения. Функции управления персоналом.
2. Эволюция взглядов на управление персоналом.
3. Коммуникации организации: понятие и этапы.
4. Психологические основы предъявления оценочной информации.
5. Конфликты: понятие и причины возникновения.
6. Типовые ошибки при проведении интервью и принятии решения.
7. Процессуальные теории мотивации: модель мотивации В. Врума, теория справедливости, модель Портера – Лоулера.
8. Значение и этапы планирования управления человеческими ресурсами.
9. Ошибки при проведении оценки персонала и стратегия обучения специалистов по оценке.
10. Понятие мотива поведения, мотивации и ответственности.
11. Источники и проблемы найма персонала.
12. Виды коммуникаций в организации.
13. Методы оценки персонала.
14. Содержательные теории мотивации: теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Келланда.
15. Деловая оценка и отбор персонала.
16. Стадии развития практики управления персоналом в организациях.

17. Организация отбора претендентов на вакантную должность.
18. Типы отношений в организации.
19. Занятость как экономическая категория. Формы занятости персонала.
20. Разновидности философии управления персоналом.
21. Цели оценки персонала организации.
22. Философия организации и управления персоналом.
23. Российская специфика формирования философии управления персоналом.
24. Интервью с кандидатом и этапы процедуры отбора на должность.
25. Методы организации проведения оценки персонала.
26. Обучение персонала: определение потребности, формирование бюджета, определение целей.
27. Определение содержания обучения и виды обучения персонала.
28. Цели вознаграждения в управлении персоналом.
29. Конфликты в сфере управления.
30. Понятие трудового контракта. Виды и содержание трудового контракта.
31. Методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения персонала.
32. Цели и виды кадрового аудита.
33. Адаптация персонала.
34. Способы влияния руководителя на развитие конфликта.
35. Проблемы становления взаимодействия человека и организационного окружения.
36. Понятие и виды деловой карьеры.
37. Объективные и субъективные причины конфликтов.
38. Результаты воздействия конфликта на организацию.
39. Управление деловой карьерой.
40. Национально – этнические конфликты.
41. Стимулы и вознаграждения в управлении персоналом.
42. Принципы и формы вознаграждения персонала.
43. Динамика развития конфликта.
44. Мировоззренческие и нормативно – ценностные конфликты.
45. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
46. Пути и средства решения конфликтов.
47. Этапы деловой карьеры.
48. Организационная культура: понятие, формирование и изучение.
49. Пути и средства предупреждения конфликтов.

## 50. Препятствия коммуникаций в организации и их преодоление.

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ  
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Формируемые компетенции:**

1. Способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранным языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия **ОК-5**

**1. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности называется адаптация ...**

- а) первичная;
- б) открытая;
- в) вторичная.

**2. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме «вопрос-ответ» называется:**

- а) интервью;
- б) ранжирование;
- в) шкалирование.

**3. Социально-психологические методы управления персоналом включают в себя:**

- а) технико-экономический анализ;
- б) инструктирование;
- в) создание нормального социально-психологического климата.

**4. Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с бальными оценками называется:**

- а) интервью;
- б) парные сравнения;
- в) шкалирование.

**5. Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является:**

- а) медицинское заключение;
- б) отзывы и рекомендации;
- в) резюме.

**По ОПК 5 получены результаты: \_\_\_\_\_ -**

2 Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия **ОПК-3**

**1. Основной характеристикой стабильности персонала организации является:**



- а) текучесть кадров;
- б) оборот кадров;
- в) показатель приема кадров.

**2. Высший пост, существующий, в конкретной рассматриваемой организации характеризует:**

- а) длину карьеры;
- б) потенциальную мобильность персонала;
- в) высшую точку карьеры.

**3. Неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание, относится к виду увольнения, который имеет название:**

- а) увольнение по инициативе работника;
- б) увольнение по инициативе работодателя;
- в) выход на пенсию.

**4. Планирование потенциала означает:**

- а) создание инструментария разработки программ, которые должны быть применены для реализации кадровых функций;
- б) ориентацию кадрового планирования на выявление потенциалов персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами;
- в) достижение отдельных оперативных целей.

**5. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется:**

- а) попарного сравнения;
- б) управления по целям;
- в) принудительное распределение.

**По ОПК 3 получены результаты: \_\_\_\_\_ -**

3. Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры **ПК-2**

**1. Движущие мотивы, заставляющие человека принять какое-либо решение или осуществить какое-либо действие, это его:**

- а) интересы;
- б) позиция;
- в) конфликтность

**2. Профилактика конфликтов при применении различных систем стимулирования предполагает соблюдение требований:**

- а) справедливости поощрения;
- б) максимизации поощрения;

в) минимизации поощрения.

**3. Кадровый резерв – это ...**

а) потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации;

б) количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки;

в) интерес или ценность, от которых человек не откажется, если необходимо сделать выбор.

**4. Планирование потенциала означает:**

а) создание инструментария разработки программ, которые должны быть применены для реализации кадровых функций;

б) ориентацию кадрового планирования на выявление потенциалов персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами;

в) достижение отдельных оперативных целей.

**5. Основной характеристикой стабильности персонала организации является:**

а) текучесть кадров;

б) оборот кадров;

в) показатель приема кадров

**По ПК-2 получены результаты** \_\_\_\_\_

Критерии оценки:

-оценка «отлично» выставляется студенту, если процент правильных ответов составляет 80-100%;

- оценка «хорошо» - 70-79%

- оценка «удовлетворительно» - 50 и более %

- оценка «неудовлетворительно» менее 50%

**ИТОГО ПО ДИСЦИПЛИНЕ количество баллов** \_\_\_\_\_

Составитель: \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия

## МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЮ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Критерии оценки	Уровень сформированности компетенций
<b>Оценка по пятибалльной системе</b>	
«Отлично»	«Высокий уровень»
«Хорошо»	«Повышенный уровень»
«Удовлетворительно»	«Пороговый уровень»
«Неудовлетворительно»	«Не достаточный»
<b>Оценка по системе «зачет – незачет»</b>	
«Зачтено»	«Достаточный»
«Не зачтено»	«Не достаточный»

### Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1. Положение «О балльно-рейтинговой системе аттестации студентов»: СМК ПНД 08-01-2015, введено приказом от 28.09.2011 №371-О, утверждено ректором 12.10.2015 г. (<http://nsau.edu.ru/file/403>: режим доступа свободный);

2. Положение «О проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся в ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ»: СМК ПНД 77-01-2015, введено в действие приказом от 03.08.2015 №268а-О (<http://nsau.edu.ru/file/104821>: режим доступа свободный).

Составители \_\_\_\_\_ И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина  
подписи