

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Рег. № сч.03-24
«25» 05 2017 г.

УТВЕРЖДЕН
на заседании кафедры
Протокол от «20» мая 2017 г. № 10
Заведующий кафедрой И.Э. Толстова
И.О. Фамилия
(подпись)

ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Б1.Б.23 Управление персоналом

43.03.01 Сервис

профиль: сервис недвижимости
основной вид деятельности: сервисная

Новосибирск 2017 г.

**Паспорт
фонда оценочных средств**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.	ОК-4, ПК-9	<i>Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
2	Особенности управления персоналом в сельском хозяйстве	ОК-4, ПК-9	<i>Перечень тем устных сообщений для семинара</i>
3	Занятость и безработица: общая характеристика, основные показатели.	ОК-4, ПК-9	<i>Анализ конкретных ситуаций</i>
4	Планирование человеческих ресурсов.	ОК-4, ПК-9	<i>Кейс-задача. Задания в тесте (итоговый контроль)</i>
5	Мотивация организационного поведения и ответственность.	ОК-4, ПК-9	<i>Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Задания в тесте (итоговый контроль)</i>
6	Подбор и оценка персонала.	ОК-4, ПК-9	<i>Анализ конкретных ситуаций Задания в тесте (итоговый контроль)</i>
7	Подготовка персонала и управление карьерой.	ОК-4, ПК-9	<i>Анализ конкретных ситуаций Задания в тесте (итоговый контроль)</i>
8	Отношения и коммуникации в организации. Участие персонала в управлении.	ОК-4, ПК-9	<i>Анализ конкретных ситуаций</i>
9	Основы теории организационных конфликтов. Обращение с конфликтами.	ОК-4, ПК-9	<i>Кейс-задача. Ролевая игра</i>

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

Темы рефератов
по дисциплине Управление персоналом
(наименование дисциплины)

1. Человеческий фактор трудовой деятельности.
2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
3. Стратегическое управление персоналом организации.
4. Методы управления персоналом.
5. Планирование работы с персоналом организации.
6. Технология управления развитием персонала организации.
7. Управление поведением персонала.
8. Кадровый аудит.
9. Управление коммуникациями.
10. Организация обучения персонала.
11. Управление кадровым резервом.
12. Участие персонала в управлении.
13. Проблемы мотивации в современных условиях.
14. Кадровые службы и их место в управлении.
15. Оценка эффективности управления персоналом.
16. Оценка деятельности службы управления персоналом.
17. Карьера. Управление карьерой.
18. Организационная культура организации.
19. Основные направления персонал – маркетинга.
20. Зарубежный опыт управления персоналом.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Работа может быть зачтена и в том случае, когда основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом

допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы;

- оценка «не зачтено» – тема реферата не раскрыта, задания не выполнены, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

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.

Перечень тем устных сообщений для семинара

Тема: ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

1. Основные этапы становления и развития в управлении персоналом.
2. Особенности современного этапа развития управления персоналом.
3. Кадровый потенциал аграрного сектора.
4. Факторы формирования кадрового потенциала аграрного сектора.
5. Затраты организации на персонал.

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.

Анализ конкретных ситуаций

Тема: ЗАНЯТОСТЬ И БЕЗРАБОТИЦА: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА, ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Задача 1.

Фрикционная безработица (от слова "фрикция"-трение) – это неизбежная форма безработицы, связанная с поиском людьми работы, соответствующей их квалификации и целям, и ожиданием выхода на работу.

В эту категорию попадают люди, которые или находятся в процессе перехода с одной работы на другую, или только что появились на рынке труда.

Она включает:

- студентов, ищущих работу после окончания учебы;
- женщин, которые вырастили детей и хотят вернуться на работу;
- уволенных в запас военнослужащих;
- всех тех, кто уволился по собственному желанию в поисках лучшей работы или нового места жительства.

Особенностью фрикционной безработицы является то, что работу ищут уже готовые специалисты, у них уже есть профессия, имеется определенный уровень квалификации. В этом случае период поиска работы носит непродолжительный характер, так как для трудоустройства не требуется получения новой профессии или повышения квалификации. Рабочих мест больше, чем претендентов на их получение

Обычно фрикционной безработицей охвачено 2-3% рабочей силы.

Чтобы помочь таким безработным, необходимы следующие государственные меры:

- Информация о наличии рабочих мест.
- Услуги службы занятости.

Фрикционная безработица – явление неизбежное, потому что люди всегда будут искать лучшее место работы, и желательное, потому что на той работе, которая нравится, человек способен добиться лучших результатов.

Таким образом, если поиски работы увенчиваются успехом, выигрывают две стороны:

- человек находит работу, полнее отвечающую его способностям и желаниям,
- общество, так как работа, удовлетворяющая человека, более эффективна и результативна, чем та, которая не приносит ему удовольствия.

Вопросы:

1. В чем суть фрикционной безработицы?
2. Кто попадает в эту категорию?
3. Чем может оказать помощь государство таким безработным?

Задача 2. Структурная безработица вызывается несоответствием структуры рабочей силы структуре спроса на труд (структуре рабочих мест).

Структурная безработица обусловлена структурными сдвигами в экономике, которые связаны:

- с изменением структуры спроса на продукцию разных отраслей – спрос на продукцию одних отраслей увеличивается, производство расширяется, что ведет к росту спроса на рабочую силу в этих отраслях, в то время как спрос на продукцию других отраслей падает, что ведет к сокращению занятости, увольнению рабочих и росту безработицы;

- научно-технический прогресс приводит к изменениям в структуре производства и уменьшению спроса на ряд профессий – со временем одни отрасли устаревают и исчезают (например, производство паровозов, карет, черно-белых телевизоров, керосиновых ламп, пишущих машинок), а другие появляются (производство компьютеров, мобильных телефонов). Меняется набор профессий, требующихся в экономике. Исчезли профессии трубочиста, стеклодува, фонарщика, ямщика, но появились профессии программиста, имиджмейкера, дизайнера.

- структурная безработица находит выражение в том, что при существовании людей, оставшихся без работы, в стране есть немалое число вакансий, которые не могут быть заняты безработными без предварительного, иногда длительного, их переобучения.

Разновидностью структурной безработицы является безработица технологическая, связанная с внедрением в производство новейшего трудосберегающего оборудования, особенно информационной техники. Компьютеризация производства болезненно затронула большую категорию служащих, положение которых еще совсем недавно отличалось относительной стабильностью. В число безработных все чаще попадают работники отделов бухгалтерского учета, производственного контроля и планирования, где работник, умеющий использовать компьютерные технологии, способен заменить необходимых ранее нескольких сотрудников. Вследствие компьютеризации многих торговых операций в 90-х годах резко замедлилось увеличение численности занятых в розничной торговле развитых западных стран, которая на протяжении 80-х гг. среди всех отраслей давала наибольший прирост дополнительных рабочих мест.

Сезонная безработица. В туризме, сельском хозяйстве, лесной промышленности производственный цикл имеет ярко выраженный сезонный характер. В период межсезонья работники теряют работу.

Государственные меры:

- Субсидии на получение образования.
- Обучение и переобучение работников.
- Создание временных рабочих мест.

Структурная безработица продолжительна и дорогостояща.

Вопросы:

1. В чем суть структурной безработицы?

2. Какую безработицу называют сезонной?
3. Какие меры необходимо предпринимать государству для уменьшения структурной безработицы?

Задача 3. Циклическая безработица – это безработица, причиной которой выступает рецессия (спад в экономике). Это означает, что в экономике имеет место неполная занятость ресурсов и фактический уровень безработицы выше, чем естественный.

Самый тяжёлый вид безработицы, так как мало что зависит от человека, рабочих мест намного меньше безработных. Считается, что при улучшении положения в экономике такие работники снова находят работу. Работники, уволенные в период общего экономического спада.

Государственные меры:

- Стимулирование роста экспорта как толчок к росту производства и занятости.
- Инвестирование в реконструкцию и модернизацию предприятий.
- Поощрение иностранных инвестиций в экономику.
- Создание условий для роста самозанятости, поддержка малого бизнеса.

Скрытая безработица – разновидность циклической безработицы.

Суть скрытой безработицы в том, что в условиях неполного использования ресурсов предприятия, вызванного экономическим кризисом, предприятия не увольняют работников, а переводят их либо на сокращенный режим рабочего времени (неполный рабочий день или неполную рабочую неделю), либо отправляют в вынужденные неоплаченные отпуска.

Директора предприятий стараются сохранить значительное количество рабочих мест в расчете на стабилизацию отечественной экономики в ближайшее время, сохранить высококвалифицированный персонал в надежде на будущие заказы.

С другой стороны, очень часто директора, не желая вступать в конфликт с коллективом или для того, чтобы не платить сокращенным работникам выходное пособие, не проводят сокращения как такового, но пытаются избавиться от ненужных работников путем замораживания заработной платы. Одновременно в условиях безработицы сами работники зачастую предпочитают находиться несколько месяцев в отпуске или работать неполное рабочее время, чем быть уволенными.

Официально частично занятые работники не регистрируются как безработные, хотя фактически являются таковыми. Кого-то из них, например, женщин, имеющих малолетних детей, такая неполная занятость вполне устраивает. Но среди скрыто безработных есть и немало таких, кто хотел бы, но не может устроиться на полный рабочий день или полную рабочую неделю.

В соответствии с методологией Международной организации труда частично занятые работники не классифицируются как безработные. (Если человек работает, хотя бы один час в день, он уже считается занятым) и не регистрируются как безработные, хотя фактически являются таковыми.

Отсюда – некоторое занижение показателя безработицы в Российской Федерации.

В западноевропейских странах неполный рабочий день работает каждый восьмой трудоспособный житель, в Великобритании, Швеции, Нидерландах – каждый третий-пятый. В России практика частичной занятости также достаточно широко распространена.

Вопросы:

1. В чём суть циклической безработицы?
2. Какие меры необходимо предпринимать государству для уменьшения циклической безработицы?
3. В чем суть скрытой безработицы?

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	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
---	--	---	-----------------

предприятия			
Увольнение за счет изменений структурного, технологического, организационного, социального характера, а также производственных мощностей. Перемещение с целью внутризаводского обмена опытом. Назначение молодых специалистов на высшие должности	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с: а) государственными органами управления трудом (информирование посредников о своем предприятии); б) школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, специальными высшими учебными заведениями, университетами	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы управления трудом и учебные заведения. Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений, изучение прессы в зависимости от целей и региона. Подключение специалистов по кадровым вопросам	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор. 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.

Перечень дискуссионных вопросов для семинара

Тема: МОТИВАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1. Понятия мотивации и мотива.
2. Факторы, влияющие на формирования мотивации.
3. Основные звенья механизма мотивации.
4. Картины человека в теориях трудовой мотивации.

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.

Анализ конкретных ситуаций

Тема: ПОДБОР И ОЦЕНКА 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

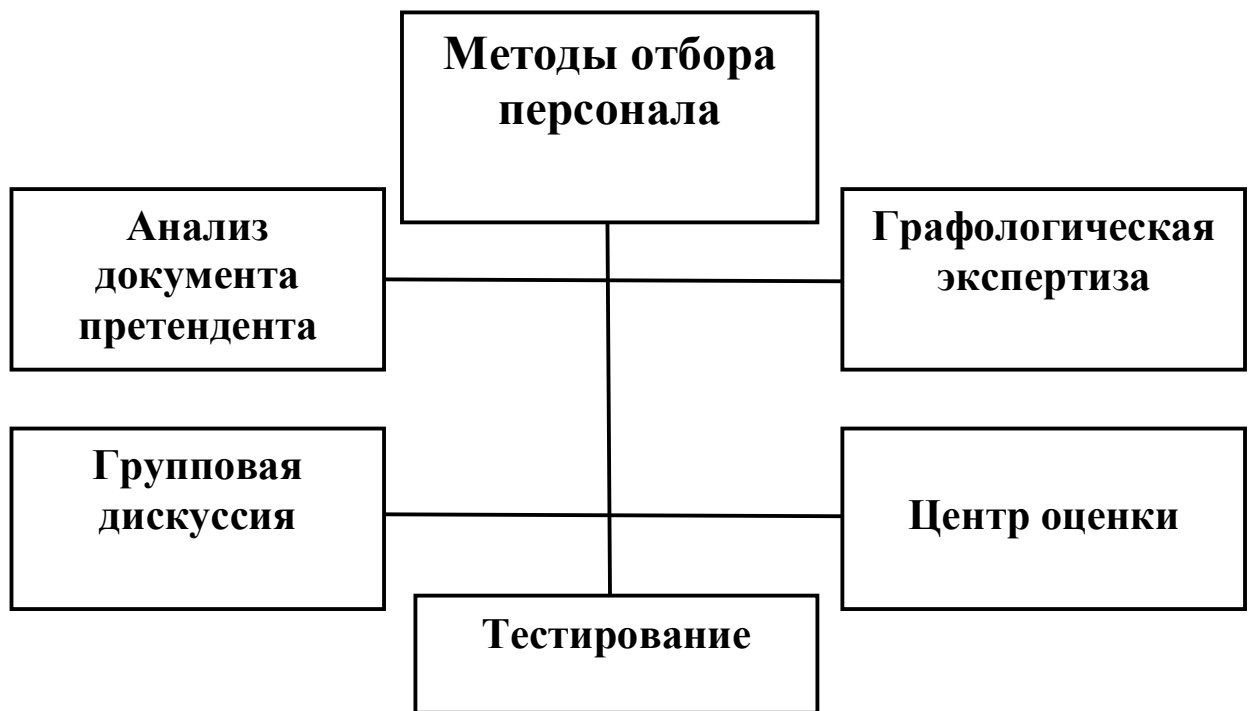


Рис. 1. Типичные методы отбора персонала, которые применяют зарубежные фирмы

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.

Анализ конкретных ситуаций

Тема: ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

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 стра- тегического поведения	Способы достижения целей	Главное направление усилий	Задачи обучения	Методы и формы обучения
1	2	3	4	5	6
Концен- трация усилий	Расширение рынка. Со- кращение производст- венных расходов. Создание новых рыночных ниш.	Качество продукции. Введение новых технологий. Работа с потреби- телями или клиентами.	Совер- шенст- зование навыков персонала. Развитие персонала.	Создание рабочих групп. Комбиниро- ванное обучение. Специа- лизированная тренировка Тренировка общения. Обучение на рабочем	

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. 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.

Анализ конкретных ситуаций

Тема: ОТНОШЕНИЯ И КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ. УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ

Задача 1. 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.

Задача 2. 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 3. 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 рутиной. 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: ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ. ОБРАЩЕНИЕ С КОНФЛИКТАМИ

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: ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ. ОБРАЩЕНИЕ С КОНФЛИКТАМИ

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 м²) 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 связи.

- 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 (общественная 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 (итоговый контроль)

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.

Вариант-2

1. Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с балльными 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.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно. Допускается одна ошибка в тестовом задании.
- оценка «хорошо» - если допущено 2-3 ошибки.
- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 5-6 тестовых заданий без ошибки;
- оценка «неудовлетворительно» - 4 и менее правильных ответов.

Вопросы к зачету

1. Трудовые ресурсы и человеческий капитал
2. Персонал в современной организации
3. Человек в традиционном и современном производственном процессе
4. Характерные черты управления человеческими ресурсами
5. Цели и задачи управления персоналом
6. Понятие экономической эффективности управления персоналом
7. Понятие социальной эффективности управления персоналом
8. Понятие деловой эффективности

9. Функции и методы управления персоналом
10. Субъекты управления персоналом
11. Особенности современного этапа развития управления персоналом
12. Трудовые ресурсы и проблема занятости и безработицы
13. Государственная система управления трудовыми ресурсами
14. Показатели, характеризующие занятость населения
15. Показатели, характеризующие уровень безработицы
16. Пути снижения безработицы и обеспечение занятости
17. Кадровая политика: понятие и характеристика
18. Основные направления деятельности современных кадровых служб
19. Основные принципы кадрового планирования
20. Понятия мотивации и мотива
21. Виды мотивации
22. Человек, как категория в теориях трудовой мотивации
23. Высвобождение персонала. Виды увольнений
24. Оценка эффективности управления персоналом
25. Кадровый контроллинг
26. Кадровый аудит
27. Подбор персонала: общая характеристика
28. Процесс привлечения кандидатов
29. Источники удовлетворения потребности в персонале
30. Квалификационные требования
31. Характеристика аттестации персонала для управления по целям
32. Порядок организации и проведения аттестации персонала компании
33. Основные цели и задачи обучения персонала
34. Условия эффективного обучения
35. Методы обучения на рабочем месте
36. Методы обучения вне рабочего места
37. Понятие и этапы деловой карьеры персонала
38. Технология планирования карьеры
39. Кадровый резерв компании
40. Коммуникационные средства руководства
41. Модели руководства
42. Стилль руководства: общая характеристика и виды
43. Управление по результатам
44. Формальные и неформальные группы в организации
45. Понятие рабочей группы
46. Организационные возможности коллектива
47. Формирование команд
48. Конфликт: общая характеристика и виды
49. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов
50. Последствия конфликтов
51. Диагностирование конфликта
52. Профилактика конфликтов

53. Общие принципы, правила и рекомендации, используемые при управлении конфликтами
54. Выбор стиля поведения в условиях конфликта
55. Методы управления конфликтами

Критерии оценки знаний студентов на зачёте:

Отметка «**зачтено**» предполагает:

- Хорошее знание основных терминов и понятий курса;
- Последовательное изложение материала курса;
- Умение формулировать некоторые обобщения по теме вопросов;
- Достаточно полные ответы на вопросы.

Отметка «**не зачтено**» предполагает:

- Неудовлетворительное знание основных терминов и понятий курса;
- Отсутствие логики и последовательности в изложении материала курса;
- Неумение формулировать отдельные выводы и обобщения по теме вопросов.

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

Направление подготовки 43.03.01 Сервис

Формируемые компетенции:

1. Способностью работать в команде, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия **ОК-4;**

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

- 1) длину карьеры
- 2) потенциальную мобильность персонала
- 3) высшую точку карьеры

2. **Кадровый резерв – это ...**

- 1) 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
- 2) количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки
- 3) интерес или ценность, от которых человек не откажется, если необходимо сделать выбор

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

- 1) первичная
- 2) открытая
- 3) вторичная

4. **Вертикальная карьера означает:**

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

5. **Планирование потенциала означает:**

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

По ОК 4 получены результаты: _____ -

2. Способностью выделять и учитывать основные психологические особенности потребителя в процессе сервисной деятельности **ПК-9.**

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

- 1) справедливости поощрения
- 2) максимизации поощрения
- 3) минимизации поощрения

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

- 1) интервью
- 2) ранжирование
- 3) шкалирование

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

- 1) социально-психологические
- 2) универсальные
- 3) экономические

4. Источники покрытия потребности в персонале могут быть:

- 1) внешними и внутренними
- 2) внутренними и неопределенными
- 3) активными и пассивными

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

- 1) непосредственный руководитель
- 2) коллеги
- 3) конкуренты

По ПК-9 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
Оценка по пятибалльной системе	
«Отлично»	«Высокий уровень»
«Хорошо»	«Повышенный уровень»
«Удовлетворительно»	«Пороговый уровень»
«Неудовлетворительно»	«Не достаточный»
Оценка по системе «зачет – незачет»	
«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

« _____ » _____ 20 ____ г.