

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Рег. № УП.03-46
«25» 05 2017 г.

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

ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Б1.В.ОД.11 Система работы с персоналом в организации

38.03.03 Управление персоналом

**основной вид деятельности: организационно-управленческая
и экономическая**

Новосибирск 2017 г.

Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Введение. Теории управления о роли человека в организации	ПК-4	Семинар Кейс-задача
2	Философия управления персоналом	ПК-4	Семинар Кейс-задача
3	Концепция управления персоналом	ПК-4	Семинар Кейс-задача
4	Принципы и методы управления персоналом в АПК России	ПК-4	Семинар Кейс-задача
5	Цели и функции системы управления персоналом в АПК России	ПК-4	Семинар Кейс-задача
6	Подсистемы системы управления персоналом	ПК-4	Семинар Кейс-задача
7	Документы, регламентирующие деятельность службы управления персоналом и персонала организации	ПК-4	Семинар Кейс-задача

* Наименование темы (раздела) или тем (разделов) берется из рабочей программы дисциплины.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ
по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

1. Состав и структура персонала организации, характеристика руководителей, специалистов, служащих и рабочих.
2. Методы управления численностью управленческого персонала организации.
3. Понятие эффективного работника. Человеческий капитал и рентабельность трудовой деятельности.
4. Служба управления персоналом предприятия (СУП), ее структура и функции.
5. Социологические методы управления персоналом. Трудовой коллектив как социальная организация.
6. Методы определения трудоёмкости работ по управлению персоналом.
7. Методы обследования системы управления персоналом.
8. Что такое уровень собственной некомпетентности и как его определить?
9. Субъекты и уровни социально-трудовых отношений
10. Особенности современного рынка труда
11. Как разработать документ «Философия организации»?
12. Закономерности, служащие объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом
13. Основные группы методов управления персоналом организации
14. Административные методы управления персоналом
15. Экономические методы управления персоналом
16. Социально-психологические методы управления персоналом
17. Методы обследования системы управления персоналом
18. Методы анализа системы управления персоналом
19. Методы формирования системы управления персоналом
20. Методы обоснования системы управления персоналом
21. Методы формирования системы управления персоналом
22. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если автор изложил собственную позицию в собственной редакции, готов её отстаивать и свободно пересказывать информацию, материал изложен кратко, без грамматических, стилистических ошибок;
- оценка «хорошо» если один-два критерия оценки «отлично» раскрыты не полностью;
- оценка «удовлетворительно» если два-три критерия оценки «отлично» раскрыты не полностью;
- оценка «неудовлетворительно» если больше половины критериев оценки «отлично» не раскрыты.

Практическое занятие № 1

***Тема 1. «Введение. Теории управления о роли человека в организации»
(Семинар)***

по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

Вопросы

1. Эволюция управленческой мысли
2. Классические теории управления научные персоналом
3. Теории человеческих отношений
4. Теории управления человеческими ресурсами
5. Четыре концепции управления персоналом
6. Вклад отечественных исследователей в развитие теорий управления о роли человека в организации.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие № 1

Тема 1. «Введение. Теории управления о роли человека в организации» (Кейс-задача)

по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

Задание 2. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Эксперимент в Нью-Ланарке

В начале XIX в. Роберт Оуэн (1771-1858) много времени посвятил изучению проблем достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия труда, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Эти реформы, феноменально новаторские для своего времени, явились уникальным прорывом в восприятии роли руководителя при управлении людьми. Издалека люди съезжались на его фабрику в Нью-Ланарке (Шотландия), чтобы воочию увидеть «этот замечательный социальный эксперимент». Но, несмотря на то, что фабрика была исключительно прибыльной, другие бизнесмены того времени не оценили реформы Р. Оуэна. Насколько известно из научной литературы, ни один из них не последовал его примеру.

Вопросы

1. Почему взгляды Р. Оуэна не были восприняты его современниками?
2. Насколько актуально применение метода в настоящее время?

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Практическое занятие №2

Тема 2. «Философия управления персоналом» (Семинар)

по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

Вопросы

1. Философия организации.
2. Философия управления персоналом.
3. Американская философия управления организацией.
4. Японская философия управления организацией.
5. Российская философия управления организацией.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №2

Тема 2. «Философия управления персоналом» (Кейс-задача)

по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

Задание 2. Прочитайте отрывок и ответьте на вопросы.

Качество и конкурентное преимущество

Данная деловая ситуация описывает, как компания Portakabin добивается конкурентного преимущества на рынке аренды и продажи временного или постоянного жилья, сконцентрировав свое внимание на качестве.

Portakabin Group – частная компания, владельцем которой является семья Шеферд. Portakabin работает на высококонкурентном рынке и у нее существует несколько серьезных соперников. Несмотря на это, компания Portakabin занимает 17% всего рынка Великобритании (у ее ближайшего конкурента – 14%). Борясь за свою долю рынка, компания еще в самом начале приняла решение создать себе репутацию фирмы, ориентированной на качество.

Способы, которые компания использует для достижения конкурентного преимущества: более низкие цены; предложение товаров, высокое качество которых очевидно, по ценам выше средних; доставка товаров в более короткие сроки; превосходный клиентский сервис, включая послепродажное обслуживание.

Все это привлекло ключевых клиентов, которые понимают, что их собственная репутация зависит, по крайней мере, частично, от качества жилья и иных помещений, которые они предлагают своим клиентам. Тот факт, что компания Portakabin ориентирована на клиента, очевиден.

Компания Portakabin позиционирует свои товары как товары высокого класса: это означает высокий уровень качества при продаже по премиальной цене.

Качество ассоциируется с постоянством. Клиент, который будет удовлетворен своей первой покупкой, захочет получать такое же удовлетворение и от последующих.

Лозунг компании Portakabin: «Качество – в этот раз – в следующий раз – всегда».

В компании считают, что клиенты, которым действительно важно качество, готовы заплатить немного больше, чтобы его получить, и рассматривают дополнительную наценку как норму за получение дополнительного преимущества. В настоящий момент компания работает в ряде европейских стран, в том числе и в Великобритании. Компания Portakabin рассматривает свой бренд как, «Обеспечивать своих клиентов по всей Европе спокойствием с помощью товаров и услуг высокого качества».

Качество означает «соответствующее использование»: как хорошо товар выполняет те задачи, для которых он предназначен. Здания «Ultima» компании Portakabin замечательным образом демонстрируют качество. Спецификация зданий «Ultima» включает:

- современный дизайн;
- высокое качество материалов;
- внешний вид и отделку здания в соответствии с требованиями клиентов.

Качество для «соответствующего использования» компания формирует из двух источников. Один из них находится внутри компании. В соответствии с результатами собственного маркетингового исследования Portakabin разработала линейку зданий, которые отвечают основным потребностям клиентов. В компании знают, как важно предложить дополнительные преимущества, такие как ковровое покрытие высокого качества, встроенную мебель и системы климат-контроля, для обеспечения высококачественной рабочей среды. Тот факт, что одновременно с этим компания может предложить клиентам не только здание, но и вышеупомянутые дополнения, позволяет клиентам совершить качественную покупку «в одном магазине».

Другой источник качества – внешний, например, национальные требования и стандарты в строительстве. Продукция компании Portakabin полностью соответствует предъявляемым к ней требованиям. Они также отвечают требованиям *ISO 9001*: Система управления качеством. Это признанный международный стандарт, который используется как форма гарантии того, что все, что производит компания, соответствует самым высоким стандартам качества. Менеджер по системам качества (QSM) группы отвечает за то, что все системы, гарантирующие высокое качество товаров и услуг группы, функционируют должным образом. Для управления качеством менеджер по системам качества создал электронную систему, к которой имеет доступ любой компьютер компании. Одной из ключевых черт системы является «Инструкция по качеству» объемом в одну страницу, в которой определены требования к Системе управления качеством. Таким образом, их легко можно довести до сведения не только сотрудников организации, но и клиентов.

Предоставление услуг своим клиентам – еще одна важная составляющая менеджмента качества. В компании считают, что оказание клиентам услуг исключительного качества так же важно, как и качество производимой продукции. В поддержку данной позиции был разработан ряд мероприятий, нацеленных на постоянное повышение качества услуг. Компания Portakabin: гарантирует завершение проектов точно в срок и в рамках бюджета; работает в соответствии с Хартией клиента, которая устанавливает минимальные стандарты услуг, которые могут получить клиенты отдела аренды компании; предлагает комплекс услуг по планированию, разработке и строительству.

Источник: <http://www.portakabin.co.uk>

Вопросы

1. Дайте определение понятию «качество» в контексте данной деловой ситуации.
2. Может ли «качество» являться основой философии организации? Обоснуйте.
3. «Качество ассоциируется с постоянством». Рассмотрите данное утверждение.
4. Объясните различия между понятиями «гарантия качества» и «контроль качества» в контексте данной деловой ситуации.
5. Объясните два источника контроля качества, приведя примеры из деловой ситуации
6. Объясните, что подразумевает ISO 9001 в системе тотального менеджмента качества (TQM).
7. Обсудите роль менеджеров по персоналу в системе менеджмента качества организации и философии управления персоналом.

Задание 3. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

«Электро» на перепутье

«Электро» – организация в составе 150 работников, которая специализируется на выпуске электроприборов: кофемолки, бритвенные приборы, соковыжималки, мешалки. Восемь лет тому назад глава фирмы дипломированный инженер А.И. Иванов начал выпускать кофемолки; каждые полгода он выпускал новую модель.

Организация стабильно и устойчиво развивалась с тех пор, как А.И. Иванов в 1993 г. создал ее с коллективом в составе 8 человек. Успех связан с двумя причинами: приборы первоклассного качества и надежны; решающим фактором успеха, однако, является система сбыта продукции: Иванов А.И. сбывает 4 вида своей продукции командой в составе 120 человек исключительно частным лицам. Ответственным за сбыт является господин Б.Б. Каширин, бывший ранее первым заместителем А.И. Иванова.

Служба сбыта:

а) четко организована и работает только на комиссионных началах;

б) работники сбыта очень хорошо подготовлены;

в) сбыт получает 50% дохода от каждого проданного прибора.

К общим правилам ведения дел А.И. Иванова относится, кроме того, то, что:

а) на каждый прибор дается гарантия на 1 год;

б) испортившиеся в течение этого времени приборы не ремонтируются, а заменяются новыми.

Покупатель просто отправляет свой дефектный прибор вместе с гарантийным талоном на фирму и взамен получает новый. Тем самым агенты не должны заниматься рекламациями. Доля возвращенного товара в среднем за последние 3 года составляла около 2,5 % от общего объема продаж.

Но в последнее время ходят слухи, что Иванов А.И. собирается продать свое предприятие американской компании. Ему якобы сделали очень выгодное предложение. Каширин, путешествующий почти постоянно по зоне обслуживания и курирующий группы торговых агентов, услышал об этом от одного из своих людей во время совместного ужина. Тот агент узнал об этом от своей жены, которой он звонил каждый вечер. Жена работает на фирме в отделе контроля качества. Все работники группы, в которой в данный момент находится Каширин Б.Б., не задумываясь, заявляют: если этот слух верен, то они будут искать другую работу. Работать под американским руководством они не собираются.

Б.Б. Каширин, обеспокоенный, возвращается на фирму. На следующее утро от шеф-секретаря он узнал о том, что господин А.И. Иванов якобы разругался со своей женой и хочет разводиться. Рассказывают, что он ночью буквально вышвырнул свою жену на улицу. Однако историю о продаже американской фирме она считает шуткой. В конце концов ей, как секретарю Иванова, было бы известно об этом, если бы велись подобные переговоры. Между прочим, с шефом всю неделю больше связаться никому...

Коммерческий директор организации господин О.А. Дубровин сообщил господину Б.Б. Каширину, что господин А.И. Иванов в настоящее время находится в Париже (Франция). Больше ему ничего не известно.

Через неделю, 1 апреля, директор опять появился. Господин А.И. Иванов направляет всем работникам внутреннее информационное письмо, в котором он опровергает всякое намерение продажи организации. Это, якобы, безответственные слухи. Наоборот, он готовит дальнейшее расширение компании: Организация намерена в будущем включить в свой ассортимент сбыт микроволновых печей. Поэтому он ожидает, что каждый из работников и впредь с ответственностью будет относиться к своей работе, как и прежде. Кроме того, в этом письме господин А.И. Иванов назначил производственное собрание на последний день сего месяца, т.е. на пятницу 28 апреля.

В течение этого месяца ходили самые невероятные слухи: 19 апреля господин О.А. Дубровин якобы отправился в Гамбург (Германия) чтобы там тайно провести переговоры с японцами. Служба сбыта будет распущена и реорганизована; в будущем поставки будут производиться только на оптовые торговые предприятия; все агенты, если они останутся на фирме, будут получать твердую часть вознаграждения и дополнительное вознаграждение от оборота.

Б.Б. Каширин, сильно обеспокоенный этими слухами, обратился в середине месяца к директору. Как и следовало ожидать, А.И. Иванов отреагировал несдержанно. Он всегда считал, что политика компании и сбыта – его дело. Работники, как в сфере производства, так и в сфере сбыта, должны быть благодарны, что А.И. Иванов, будучи одаренным инженером, изобрел приборы, которые благодаря своему качеству и надежности пользуются большим спросом. Ему и впредь в голову не придет спрашивать у кого-нибудь разрешения на осуществление новых идей.

Во время производственного собрания А.И. Иванов заявил следующее:

1. Он не понимает, почему могли возникнуть эти глупые слухи.

2. Все остается по-прежнему, за одним исключением: вместо собственного изобретения фирма «Электро» примерно через 3 месяца выпустит микроволновую печь, которая будет предложена на рынке по цене меньше 300 немецких марок. Прибор монтируется в России по японской лицензии, с применением произведенных в Японии электронных элементов переключения. Также и этот прибор не будет ремонтироваться и в случае поломки будут обмениваться на новый. Комиссионный процент от этого нового прибора должен быть снижен до 25% от продажной цены, но зато этот прибор будет очень хорошо продаваться, так как не поступит, как обычно, в торговлю.

После выступления господина А.И. Иванова весь персонал молчал. По нему не было видно ни согласия, ни возражения. После того, как никто не изъявил желания выступить, в том числе и руководители, господин А.И. Иванов молча и покачивая головой вышел из зала.

Вопросы

1. Какое отношение директора компании к своим работникам демонстрирует вышеприведенный пример?
2. Как Вы охарактеризуете поведение господина Б.Б. Каширина?
3. Предположим, что вы пришли в компанию «Электро» в качестве специалиста-консультанта: что вы порекомендовали бы господину А.И. Иванову, а также господину Б.Б. Каширину относительно коммуникации и мотивации?

Задание 4. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

А. Морита и его пути решения проблем организации

Началом известной во всем мире корпорации «Сони» послужило создание в 1946 г. небольшой мастерской по переделке радиоприемников. Организацию возглавили *Акио Морита и Месару Ибуки*.

Решение маркетинговых проблем было поручено А. Морите – электротехнику, прекрасно знавшему технические проблемы и, как казалось, недостаточно знакомому с технологиями продвижения продукции на рынке сбыта. А. Морите, принадлежали идеи производства первого в Японии магнитофона, организации поставок в США транзисторных приемников и многого другого, создавшего корпорацию «Сони».

Благодаря новаторскому стилю мышления А. Мориты компанией «Сони» был выпущен первый транзисторный радиоприемник. Гранды радиопромышленности, такие как «Филипс» или «Телефункен», не обратили должного внимания на некачественное название первых образцов транзисторных приемников.

Он не имел профессиональной подготовки в области маркетинга, однако был блестящим «технарем» и, обладая широким кругозором, смог правильно оценить потенциал технических идей в области бытовой электроники.

То, что А. Морита блестяще справился со стоявшими перед ним проблемами, сегодня ни у кого не вызывает сомнения. Его первые маркетинговые идеи были нетрадиционными, они не основывались на анализе потребительского спроса, но за ними стояло нечто большее – чутье управленца и уверенность в том, что предложенная организацией продукция будет пользоваться потребительским спросом.

Вопросы

1. Как, по-вашему, влияет личность руководителя на функционирование компании?
2. За счет чего мастерской по переделке приемников удалось стать корпорацией «Сони»?

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;

– оценка «*неудовлетворительно*» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Практическое занятие №3
Тема 3. «Концепция управления персоналом»
(Семинар)
по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

Вопросы

1. Понятие процесса управления персоналом
2. Сущность концепции управления персоналом
3. Управление персоналом и человеческими ресурсами
4. Стратегия в управлении персоналом
5. Служба управления персоналом
6. Система работы с персоналом

Критерии оценки:

– оценка «*отлично*» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;

– оценка «*хорошо*» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;

– оценка «*удовлетворительно*» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;

– оценка «*неудовлетворительно*» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №3
Тема 3. «Концепция управления персоналом»
(Кейс-задача)
по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

Задание 3. Изучите текст и ответьте на вопросы.

Эффективное использование творческого потенциала коллектива

Для того чтобы более полно использовать творческий потенциал коллектива, необходимы:

- безоговорочная поддержка руководством инновационных идей. Ценностные установки руководителей во многом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;
- всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с бюрократизацией и косностью мышления, убивающими нетривиальные идеи;
- высокое качество постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема «штурмуется» с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает большая вариантность решений. Поэтому инновационные структуры усиливают циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками. Во время «мозговой атаки» соблюдается непереносимое условие: никто не имеет права подвергать критике высказанные точки зрения. Свобода мнений и выдвижение идей должна быть гарантирована системой, поощряющей многообразие и несхожесть идей;
- применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;
- использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности, и, кроме того, множество мер социально-психологического воздействия на работников.

Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство фирмы поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

Вопросы

1. Достаточно ли из предложенных в задании мер, чтобы вы как менеджер шли в ногу со временем?
2. Какие еще управленческие инновации целесообразно использовать в организации, чтобы добиться более высоких результатов?

Задание 4. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Точка зрения

В XXI в. благосостояние компаний будет зависеть преимущественно от умения применять Интернет для создания нематериальных ценностей: скорости, удобства, кастомизации, персонализации и сервиса» (Джон Чамберс, исполнительный директор «Cisco Systems»)

Вопросы

1. Согласны ли вы с этим утверждением?
2. Неужели судьба миллионов частных предприятий и предпринимателей по всему миру, обходящихся в работе со «своими» клиентами не только без Интернета, но и без компьютеров, предрешена?

3. Каковы, на ваш взгляд, перспективы компьютеризации и информатизации населения России в ближайшие 10-15 лет?
4. Имеет ли данная глобальная тенденция определённые негативные последствия?

Задание 5. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Где лучше «кляёт»?

В большинстве современных компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами, прежде активно занимавшиеся оптимизацией количества работников, всё более ориентируют собственную деятельность на повышение качества «человеческого материала» во всех звеньях производственного цикла. Однако в тактическом плане задачи кадрового менеджмента решаются по-разному.

Как известно, часть руководителей решает проблему комплектования кадров «внешним» путем, налаживая контакты с учебными заведениями, специализированными центрами, занимающимися подготовкой и переподготовкой работников конкретных профессий. Другие же управляющие отдают предпочтение «внутреннему» способу, при котором в самой компании постоянно ведётся целевой подбор молодых и перспективных сотрудников с лидерским потенциалом (эта система получила название «хай-по», а лица, включаемые в такие группы, – high-po (high-potentials), high-flyers, Fast-track employers).

Вопросы

1. Каково ваше мнение по данной проблеме? Какой способ комплектования организации кадрами вы предпочтете, являясь в ней первым лицом? Что главным образом, повлияет на ваш выбор?
2. Какие основные функции, на ваш взгляд, могут быть возложены на центр деловой оценки кадров крупной компании? Составьте примерную структурно-логическую схему такого центра и перечислите его штатных сотрудников.
3. Сформулируйте главные критерии, по которым можно оценить деловую активность коммерческого агента:
 - а) организации, специализирующейся на продаже оргтехники;
 - б) салона, продающего парфюмерию и косметику;
 - в) предприятия, занимающегося производством и сбытом обуви.
4. Подбирая претендентов для коммерческой деятельности (реклама и продажа товаров, оказание посреднических услуг), считаете ли вы существенным фактором их пол? Может быть, вы оцениваете человека исключительно по деловым и нравственным качествам?

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Практическое занятие №4
Тема 4 . «Принципы и методы управления персоналом»
(Семинар)

по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

Вопросы

1. Закономерности управления персоналом
2. Принципы управления персоналом
3. Методы управления: административные, экономические, социально-психологические
4. Менеджер – центральное звено в управлении персоналом

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №4
Тема 4 . «Принципы и методы управления персоналом»
(Кейс-задача)

по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

Задание 4. Изучите ситуацию и аргументировано ответьте на вопросы.

Выбор заместителя

На собрании акционеров В.В. Петрова избрали директором ЗАО «Волчихинские напитки». Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого В.В. Петров три года отработал заместителем директора по экономике. Он

экстраверт, общительный, профессионально грамотный специалист, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. В.В. Петрову необходимо подобрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разным набором деловых качеств и психологией взаимоотношений.

С.А. Подберезкин ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный психологический климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению, которым руководит уже в течение 7 лет. Решения и указания С.А. Подберезкина не всегда конкретны и рассчитаны на профессионально грамотных сотрудников. Среди коллег получил прозвище «Берёза».

Ю.Ю. Тужилкин ориентирован на достижение конечных результатов. Он молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя напористость, решительность. Требователен к себе и подчиненным, принципиален, много работает, всегда в движении. В интересах дела идет на обострение отношений, невзирая на лица, не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «Ледокол».

М.И. Падалко предпочитает работать строго по правилам, всегда исполнитель, аккуратен, расчетлив в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми только формальные, деловые отношения. В коллективе его за глаза называют «Педант». План его подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

И.Н. Кондратов ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Очень грамотный специалист и авторитетный руководитель с большим опытом работы (возраст 57 лет), сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. У коллег получил прозвище «Пастор Кондрат». Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая сильно на работу не влияет.

Вопросы

1. Кого бы Вы рекомендовали В.В. Петрову назначить заместителями и почему?
2. Какие методы управления предпочитают применять герои ситуации в своей управленческой практике?

Задание 5. Изучите ситуацию, аргументированно ответьте на вопросы и выполните задание.

Непокорная Анжелика

Тридцатилетняя летняя сотрудница коллектива – экономист сборочного цеха Анжелика (выпускница-отличница финансового вуза, имеет отличные рекомендации с предшествующего места работы, занимается самообразованием) – постоянно игнорирует оперативные замечания начальника цеха Николая Петровича (выпускник политехнического техникума), пользующегося заслуженным уважением среди коллег, 30 лет проработавшего на этом предприятии сначала рабочим, потом мастером. Анжелика небрежно выполняет порученные задания, работает явно ниже своих способностей. Последнее ее упущение привело к тому, что квартальный отчет не был вовремя сдан в планово-экономический отдел (ПЭО). Постоянные конфликты у нее возникают и с заместителем начальника ПЭО предприятия, недавно назначенным на эту должность, на которую и она претендовала, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т.к. воспитывает дочь без мужа и заработная плата – единственный источник ее доходов. Перевести ее в другое подразделение по специальности экономиста не представляется возможным.

Вопросы

1. Оцените эффективность следующих воздействий начальника цеха на «непокорную» Анжелику:

- применить меры дисциплинарного (административного) воздействия для ее последующего увольнения;
- попытаться вызвать Анжелику на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности;
- написать докладную записку в адрес руководителя предприятия о лишении ее квартальной премии и понижении должностного оклада;
- обратиться к активу коллектива, с просьбой принять меры общественного морального воздействия.

2. Разработайте систему методов управления (учитывая последовательность их применения) и обоснуйте ее.

Задание 6. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Принципы ведения дел в России

Еще в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России.

1. *Уважай власть.* Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. *Будь честен и правдив.* Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей частности и правдивости.

3. *Уважай право частной собственности.* Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. *Люби и уважай человека.* Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разноразличных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

5. *Будь верен своему слову.* Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во много зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. *Живи по средствам.* Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуйте сообразно своим средствам.

7. *Будь целеустремленным.* Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «другим господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Вопросы

1. Что из приведенных выше принципов в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?
2. Какие новые принципы бизнеса должны быть, по вашему мнению, внедрены в практику предпринимательской деятельности в России в настоящее время?
3. Какие принципы бизнеса вы считаете приоритетными? Ответ обоснуйте.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Практическое занятие №5

***Тема 5. «Цели и функции системы управления персоналом»
(Семинар)***

по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

Вопросы

1. Цели организации
 2. «Дерево целей» системы управления персоналом организации
- Функции службы управления персоналом (СУП)
3. Организационные структуры службы управления персоналом

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №5
Тема 5. «Цели и функции системы управления персоналом»
(Кейс-задача)
 по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

Задание 1. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Наименования кадровых служб

В начале 90-х годов XX в. кадровые службы многих организаций в угоду модным тенденциями были переименованы в «службы управления человеческими ресурсами», «службы управления развитием персонала», «службы развития людских ресурсов» и т.д. Соответственно изменились названия руководителей кадровых служб. Вместо традиционного названия «начальник отдела кадров» многие руководители стали заместителями министров (председателей государственных комитетов) по кадрам, начальниками департаментов, вице-президентами по развитию персонала, директорами по управлению людскими ресурсами, начальниками управления кадров и государственной службы и т.д.

Вопросы

1. Как называется подобная служба в вашей организации?
2. Отвечает ли это название современным требованиям управления?

Задание 2. Составьте схему «дерева целей» по управлению персоналом.

Декомпозиция должна включать в себя внешние цели, связанные с отношениями организации с окружающей средой (рынок труда, требования к подготовке кадров, профессиональный кадровый маркетинг, охрана окружающей среды, отношения с властями, профсоюзами и пр.), а также внутренние цели, реализация которых может быть направлена на улучшение отношений со своими сотрудниками (участие в управлении, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.д.).

Задание 3. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

Точечная и траекторная цели

Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта.

Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой – путь, который приведет к достижению поставленной цели.

Вопросы.

1. Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства?
2. Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.

Задание 4. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

Работа менеджера с кадрами

Работа менеджера с кадрами, считают специалисты, заключается в том, чтобы:

- выражать заинтересованность менеджера в ознакомлении с мнениями и оценками сотрудников организации;
- создавать обстановку, в которой работники могут безбоязненно высказывать свое мнение;
- улучшать внутриорганизационные коммуникации;
- выявлять проблемные области и направлять усилия на разрешение конфликтов;
- оперативно обновлять информацию и актуализировать базы данных по труду;
- оценивать эффективность и действенность корпоративной политики;
- способствовать улучшению атмосферы кооперации и сотрудничества;
- определять направления совершенствования организации труда и управления;
- вовлекать персонал в решение корпоративных задач и поддерживать чувство ответственности за экономический успех организации.

Вопросы

1. Как вы полагаете, все ли основные направления деятельности кадрового менеджмента здесь обозначены или что-то упущено (последнее конкретизировать)?
2. Применительно к российской практике, на какие особенности и обстоятельства следует делать упор в управлении человеческими ресурсами компании?

Задание 5. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

Развитие универсального магазина

Питер Друкер: «... Хочу привести один характерный пример.

Более тридцати лет назад мне довелось беседовать с председателем крупнейшего универсального магазина в Нью-Йорке Р. Мейси. Во время нашей беседы он обронил фразу, смысл которой меня очень удивил: «Мы не знаем, как остановить рост объема продажи бытовых электроприборов».

«Почему же вы хотите это сделать? – спросил я, пытаюсь отыскать какой-то скрытый смысл. – Вы что, терпите убытки на этом товаре?»

«Совсем наоборот, – ответил председатель. – Чистый доход от него выше, чем от модных товаров. Абсолютно нет возвратов, их практически не воруют».

«Может быть, тогда покупатели бытовых электроприборов каким-то образом сдерживают продажу модных товаров?» – попытался я.

«Отнюдь. Там, где мы раньше продавали бытовые приборы людям, которые пришли за покупкой модных вещей, мы теперь зачастую продаем эти вещи тем, кто пришел купить тот или иной бытовой прибор. Но, – продолжал председатель, – в магазинах такого уровня считается нормальным, если выручка от продажи модных изделий составляет 70% от общего объема. Продажа бытовых приборов у нас подскочила настолько, что выручка составляет уже 3/5, а это мы считаем ненормальным. Мы делали все, что в наших силах, чтобы поднять объем продаж модных товаров до обычного уровня, но у нас ничего не вышло. Единственно, что нам осталось сделать, – это срезать продажу бытовых электроприборов до положенного для этого товара уровня.»

Вопросы

1. В чем, на ваш взгляд, состоит основная проблема в управлении деятельностью универсального магазина?
2. Что, по вашему мнению, следует предпринять руководству магазина в сложившейся ситуации?

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Практическое занятие № 6,7

***Тема 6. «Подсистемы системы управления персоналом»
(Семинар)***

по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

Вопросы

1. Состав подсистем системы управления персоналом (СУП) и выполняемые ими функции
2. Функциональные взаимосвязи службы управления персоналом с другими подразделениями организации
3. Построение системы управления персоналом

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные

аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие № 6,7

Тема 6. «Подсистемы системы управления персоналом» (Кейс-задача)

по дисциплине «Система работы с персоналом организации»

Задание 1. Изучите мнение руководителя службы управления человеческими ресурсами и ответьте на вопросы.

Как измерить креативность

Юлия Эстерлис. На самом деле определить креативность человека на собеседовании достаточно сложно. Когда мы набираем людей в отдел маркетинга, оцениваем реализованные проекты, какие-то начинания – в этом случае, в общем-то, все лежит на поверхности. Процесс отбора продавцов в розничную сеть, а сейчас появилась возможность именно отбирать, а не принимать на работу всех, мы пытаемся разнообразить такими элементами, как тестовые продажи, позволяющие оценить, как человек презентует продукцию, даже если он никогда раньше не сталкивался с этой категорией товаров. Что касается офисных работников, то здесь достаточно сложно разглядеть креативность на собеседовании. Но существует испытательный срок. Обычно все-таки в первые три месяца человек старается выложиться по полной программе, чтобы как-то себя зарекомендовать, поэтому многое видно уже в течение этого времени работы.

Одно из отличительных качеств профессионального и эффективного управленца - гибкость. Рынок неоднородный, и человек должен уметь не только самостоятельно подстраиваться под ситуации и условия, которые ему диктуются, но и грамотно доносить получаемую информацию до подчиненных. Они тоже не всегда способны по одному взгляду или неоднозначному действию руководителя понять, что, собственно, происходит. Еще важно настраивать коллектив, воспитывать лояльность.

Вопросы

1. Как вы понимаете термин «креативность»? Какого человека можно назвать креативным?

2. Насколько взаимосвязаны такие понятия, как «гибкость», «лояльность», «креативность»?

3. Сколько креативных людей должно быть в отделе продаж? Финансовом отделе? Бухгалтерии?

4. Насколько должен быть креативен специалист кредитного отдела коммерческого банка? В чем должна проявляться его креативность?

5. Можно ли развивать в личности креативные качества?

Задание 2. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

«Пеккантная» история

«С дорогим Пекка я познакомился в 1997 г. Мой большой шеф направил меня на встречу с потенциальным клиентом, характеризуя его как исключительно приятного товарища, каковым он и оказался»

в действительности. Мы быстро нашли общие темы для беседы и не только в области менеджмента – общечеловеческие ценности наряду с охотой и рыбалкой были постоянными нашими спутниками. В общем, был налажен хороший контакт, результатом которого стало большое число проектов, заказанных компанией дорогого Пекки. Пекка благосклонно относился ко всему бреду, который мы, как консультанты, для него придумывали. Никогда не противился и всегда спокойно подписывал выставленные инвойсы на сотни тысяч долларов. Иногда просил уточнить количество выпитого пива в расходной части. В результате были приняты судьбоносные решения о приобретении крупных активов в России.

В 2002 г., не без участия дорогого Пекки, с которым мы к тому времени испытывали взаимную симпатию, мне сделали предложение о работе. При этом было сказано:

- Георгий, нам нужен человек, который поможет нам потратить 250 млн евро.
- Человек, который вам нужен – это я, – таков был мой ответ.

Зашел разговор о компенсациях, и мне было предложено значительно больше того, на что я рассчитывал. Вопрос решился, и я был принят на службу.

Каково же было мое искреннее изумление, когда во время первого совещания на мою попытку выступить по обсуждаемому вопросу, Пекка, оказавшийся в итоге моим начальником, сделал мне знак заткнуться и буркнул что-то вроде:

- Товарищ, помолчи, пока я не высказался.

Затем, в приватной беседе в перерыве, добавил, что мое мнение от мнения вышестоящего начальника отличаться не должно.

Для меня это стало почти шоком, поскольку Пекку за авторитета в управлении я никогда не считал, да, пожалуй, он таким и не был. Пекка активно платил деньги, слушал мое мнение, кивал головой, соглашался, менял план своих действий, пока я был внешним консультантом. И все первичные разговоры о его ожиданиях моей управленческой мудрости оказались только разговорами, а фактические ожидания свелись к простому положению: поддерживай мудрые решения руководства или, попросту говоря, «я начальник – ты дурак».

Вопрос

1. Разделяете ли Вы поведение Пекки?
2. Пекка оказался мудрым управленцем?
3. Должен ли Георгий быть лоялен к поведению своего руководителя?
4. Какую линию поведения он должен избрать в дальнейшем?
5. Как можно подготовиться к подобным поворотам в отношениях с руководителем?

Задание 3. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

Метод подбора сотрудников Старика Стариковича

Дело происходило достаточно давно в маленьком филиале крупной международной консалтинговой компании, и пальцев одной руки хватит, чтобы пересчитать всех сотрудников.

Главный действующий персонаж ныне велик и могуч, назовем его Старик, в то время был руководителем филиала. Старик в основном специализировался на вредных для граждан продуктах – пиве, алкоголе, сигаретах, а я был ближе к полезным – молоко, хлеб, конфеты. В какой-то момент мы остались со Стариком вдвоем с дорогим бизнесом. У нас не было ни секретаря, ни консультантов, никого, кто мог бы облечь наши мудрые идеи в подобающую форму. Принимаем решение, что нам нужно срочно послать подальше все агентство по подбору – это решение далось нам достаточно легко – и начать самим искать. Старик садится со своей толстой разлохмаченной записной книжкой и начинает обзванивать всех знакомых и малоизвестных. Он доходит до некой Юли и говорит:

- Вы нас помните по такой-то компании?
- Да, помню.
- Я сейчас работаю в другой компании и хотел предложить Вам работу.
- Да я работаю секретарем в госучреждении. Делаю полезное дело.
- А сколько Вы зарабатываете?

Называется сумма, которая была вовсе не плохой по тем временам.

Старик, не моргнув глазом, говорит:

- Юля, если Вы перейдете работать к нам, мы Вам положим в два раза больше... для начала.

Долгая пауза, после которой Юля дрожащим голосом спрашивает:
- Старик Старикович, за эти деньги я должна быть Вашим личным секретарем?
- Нет, – отвечает Старик, не моргнув глазом. – Мы работаем командой...

Вопросы:

1. Почему герои сюжета отказались от услуг агентств по подбору персонала?
2. Что самое ценное на ваш взгляд в удивительном методе Старичка?
3. Почему Старик предложил Юле большую заработную плату?
4. Чем работа офис–менеджера отличается от работы личного секретаря, секретаря-референта?
5. Какую роль в команде Старика будет выполнять Юля?

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Практическое занятие №8

***Тема 7. «Документы, регламентирующие деятельность службы управления персоналом и персонала организации»
(Семинар)***

по дисциплине «Система работа с персоналом организации»

Вопросы

1. Положение о службе управления персоналом организации

2. «Положение о персонале организации»
3. «Правила внутреннего трудового распорядка»
4. Положение о защите персональных данных

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №8

***Тема 7. «Документы, регламентирующие деятельность службы управления персоналом и персонала организации»
(Кейс-задача)***

по дисциплине «Система работа с персоналом организации»

Задание Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Трудовая книжка Ильи Муромца

До 33 лет Илья Муромец лежал на печи и не мог подняться, и лишь случайное стечение обстоятельств излечило его двигательный аппарат. Однако былины умалчивают, что прежде чем стать богатырем и воином, Илья Муромец пытался реализовать себя в мирном труде. Он обращался ко всем окрестным купцам с просьбой принять его на работу. «А трудовая книжка у тебя есть?» – спрашивали купцы. «Нет» – честно отвечал Илья. «Извини, друг. Сам понимаешь, приедут княжеские тиуны с проверкой, дадут нам по голове – терпеливо объясняли купцы. – Скажут, а почему это вы завели на него вторую трудовую книжку? Он что, до 33 лет не работал? Непорядок». «Но клянусь, я до той недели правда не мог двигаться!» – в отчаянии кричал Илья. «Расскажи это своему адвокату», – ехидно советовали купцы. Не сумев реализовать себя в мирной жизни, Илья взял палицу, пришел в военкомат и завербовался охранять государственную границу, где и завоевал свою славу богатыря и защитника Отечества.

Вопросы

1. Разъясните, насколько оправдан и юридически грамотен был отказ купцов завести на Илью Муромца трудовую книжку (сошлитесь на положения статей ТК РФ, регламентирующих заключение трудового договора).
2. Укажите, какие документы необходимо предъявить при заключении трудового договора.

Задача Изучите и проанализируйте приведенную далее должностную инструкцию менеджера по персоналу. Сопоставьте ее с типовой структурой должностной инструкции. Дайте заключение по этой должностной инструкции:

- замечания и дополнения общего характера (по структуре и полноте содержания);
- замечания и дополнения конкретного характера: по четкости и ясности подчиненности данного должностного лица; по его деятельности; взаимосвязи с другими работниками организации; ответственности; правам; соотношению обязанностей, прав и ответственности;
- возможные последствия для общего процесса управления персоналом организации в случае некачественно и неполно составленной должностной инструкции.

Должностная инструкция менеджера по персоналу

Общие положения.

Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение тестирования, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под началом общего руководства организации, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

Основные функции:

- участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах;
- проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Осуществляет подбор и отбор новых сотрудников для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов;
- совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников;
- организует обучение персонала, мероприятия по обучению кадров с должностными лицами и руководителями низшего звена. Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низового звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников;
- ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

Основные квалификационные требования:

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом по управлению персоналом.

Образование: высшее образование со специализацией в области управления персоналом.

Знания, навыки и способности: достаточное знание принципов и практики управления персоналом, отбора и назначения сотрудников, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на

лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Вопросы к зачёту

по дисциплине «Система работа с персоналом организации»

1. Концепция управления персоналом.
2. Философия управления персоналом.
3. Классические теории.
4. Теории человеческих отношений.
5. Теории человеческих ресурсов.
6. Понятия: «философия управления персоналом», Философия организации».
7. Характеристика японской, американской и российской философии управления персоналом организации
8. Понятия: концепция, методология, система, технология управления персоналом.
9. Факторы, воздействующие на работников в организации.
10. Служба управления персоналом: назначение, задачи, структура.
11. Система работы с персоналом: понятие, состав.
12. Закономерности управления.
13. Принципы управления.
14. Методы управления: административные, экономические, социально-психологические.
15. Дерево целей системы управления персоналом организации.
16. Цели организации: экономическая, производственная, коммерческая.
17. Цели и функции основных подразделений организации: отдела кадров, отдела обучения, отдела труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности, социологической лаборатории.
18. Состав подсистем системы управления персоналом и выполняемые ими функции.

19. Функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом с другими подразделениями организации.

20. Документы, регламентирующие деятельность службы управления персоналом и персонала организации

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 ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»**

1. Результатом какой управленческой революции, явилось формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджеров

- а) бюрократической*
- б) светско-административной
- в) религиозно-коммерческой
- г) капиталистической

2. Какой подход к управлению персоналом характеризуется одновременным комплексным всесторонним рассмотрением предмета изучения, будь то процесс, предмет (изделие, организация, работник) или информация

- а) системный*
- б) процессный
- в) ситуационный
- г) функциональный

3. Какой подход к управлению персоналом подразумевает наличие в организации системы взглядов, идей и методов управления, позволяющих заботиться о максимально эффективном удовлетворении потребностей клиентов и направленных на построение долгосрочных отношений с ними

- а) клиентоориентированный подход*
- б) псевдоклиентоориентированный
- в) гуманистический
- г) технократический

4. Какой известный исследователь в области управления персоналом считал, что труд – это индивидуальная деятельность, а работники – средство достижения организационных целей, подобно машинам, сырью и оборудованию, воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер и делает труд рабочего менее производительным

- а) Ф.У. Тейлор*
- б) А. Файоль
- в) Т.Ю. Базаров
- г) М. Вебер

5. Обнаружил, что чётко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда приводят к повышению производительности труда

- а) Э. Мэйо*
- б) А. Файоль

в) Ф.У. Тейлор

г) М. Вебер

6. «Теория человеческого капитала» была разработана

а) *Т. Шульцем и Г. Беккером*

б) Ф. и Л. Гилбертами

в) Р. Лайкертом

г) Ф. Герцбергом

7. Человек рассматривается не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника) в соответствии с концепцией

а) *управления человеческими ресурсами*

б) управления персоналом

в) использования трудовых ресурсов

г) управления человеком

8. Концепция «узкой базы» была разработана

а) *А.К. Гастевым*

б) Ф.Р. Дунаевским

в) Н.А. Витке

г) Ф.Э. Дзержинским

9. В практике управления персоналом какой страны используется принцип пожизненного найма

а) *Японии*

б) США

в) Германии

г) России

10. Система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов, методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма их реализации в конкретных условиях функционирования организаций называется

а) *концепцией управления персоналом*

б) технологией управления персоналом

в) методологией управления персоналом

г) системой управления персоналом

11. Часть персонала, которая состоит в штате организации, называется

а) *кадрами*

б) трудовыми ресурсами

в) рабочей силой

г) трудовыми резервами

12. К какой категории относятся сотрудники, выполняющие определенные функции управления, которые анализируют собранную

информацию и разрабатывают варианты решений для руководителей соответствующего уровня

- а) специалистов*
- б) руководителей*
- в) технических исполнителей*
- г) рабочих*

13. По мнению ряда исследователей, первой работой, обратившей внимание на стратегические аспекты управления людьми, стала книга «Планирование человеческих ресурсов», написанная

- а) Д. Волкером*
- б) Ф.У. Тейлором*
- в) М. Вебером*
- г) Ф. Герцбергом*

14. Определяет генеральную линию и принципиальные установки организации в работе с персоналом на длительную перспективу

- а) кадровая политика*
- б) финансовая политика*
- в) инновационная политика*
- г) промышленная политика*

15. Что следует понимать под категорией «персонал»

а) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности

б) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике

в) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне

г) часть работников организации, осуществляющих квалифицированную работу

16. Основными функциями подсистемы найма и учёта персонала являются

а) организация найма, оценки, отбора, приёма, рациональное использование и занятость персонала

б) реализация деловой карьеры и профессионально-должностных перемещений сотрудников

в) организация переподготовки и повышения квалификации

г) разработка систем оплаты и премирования работников

17. В теории управления персоналом к основным признакам пассивной кадровой политики организации относятся

а) отсутствие чётко разработанной программы действий в отношении персонала

б) осуществление работы с кадрами путем ликвидации негативных последствий посредством оценки ситуации в целом

в) отслеживание симптомов негативного состояния в работе с персоналом

г) периодическое планирование карьеры сотрудников без их участия

18. Административные методы управления персоналом ориентированы на такие мотивы поведения сотрудников организации, как

а) осознанная необходимость дисциплины труда

б) потребность в заработной плате

в) потребность в повышении квалификации

г) потребность в самовыражении

19. К экономическим методам управления персоналом НЕ ОТНОСИТСЯ

а) инструктаж

б) кредитная политика

в) балансовый метод

г) хозрасчет

20. Принципы, предполагающие учёт всех факторов, действующих на систему управления – это

а) комплексность

б) согласованность

в) оперативность

г) экономичность

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Формируемые компетенции:

1. Знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике **ПК-4**.

1. Какой подход к управлению персоналом характеризуется одновременным комплексным всесторонним рассмотрением предмета изучения, будь то процесс, предмет (изделие, организация, работник) или информация

- а) системный*
- б) процессный
- в) ситуационный
- г) функциональный

2. Какой подход к управлению персоналом подразумевает наличие в организации системы взглядов, идей и методов управления, позволяющих заботиться о максимально эффективном удовлетворении потребностей клиентов и направленных на построение долгосрочных отношений с ними

- а) клиентоориентированный подход*
- б) псевдоклиентоориентированный
- в) гуманистический
- г) технократический
- г) М. Вебер

3. К какой категории относятся сотрудники, выполняющие определенные функции управления, которые анализируют собранную информацию и разрабатывают варианты решений для руководителей соответствующего уровня

- а) специалистов*
- б) руководителей
- в) технических исполнителей
- г) рабочих

4. Определяет генеральную линию и принципиальные установки организации в работе с персоналом на длительную перспективу

- а) кадровая политика*
- б) финансовая политика
- в) инновационная политика
- г) промышленная политика

5. В теории управления персоналом к основным признакам пассивной кадровой политики организации относятся

а) отсутствие чётко разработанной программы действий в отношении персонала

б) осуществление работы с кадрами путем ликвидации негативных последствий посредством оценки ситуации в целом

в) отслеживание симптомов негативного состояния в работе с персоналом

г) периодическое планирование карьеры сотрудников без их участия

По ПК 4 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).

Составитель _____ А.В.Черепанов
подпись

«__» _____ 20__ г.