

Приложение 2 к рабочей программе дисциплины  
**«Управление персоналом»**

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ПЕДАГОГИКИ И ПРАВА»

Экономический факультет

**Фонд оценочных средств**  
**для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов**  
по дисциплине  
**«Управление персоналом»**

Направление подготовки:  
**38.03.01 Экономика**

Уровень высшего образования:  
**бакалавриат**

Направленности (профили) программы:  
**«Бухгалтерский учет, анализ и анализ»**  
**«Корпоративные финансы и банковское дело»**

Квалификация выпускника:  
**бакалавр**

## Содержание

1	Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	3
2	Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	6
2.1	Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля	7
2.2	Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине	9
2.2.1	Примерный перечень вопросов к зачету	9
2.2.2	Примерное задание на зачет	10
2.3	Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине	11
2.3.1	Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине	11
2.3.2	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	12
2.3.3	Тесты по дисциплине	12
2.3.4	Примерные темы рефератов	16
2.3.5	Типовые задания	17
2.3.6	Примерные кейсы	22
2.3.7	Методика анализа кейса	25
2.3.8	Методика проведения интерактивного решения задач (проблемных вопросов)	26
2.3.9	Методика организации работы в малых группах	27
2.3.10	Методика проведения лекции-беседы	28
3	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине	28
3.1	Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине	28

**1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
<p>способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4)</p>	<p>- <i>знает</i> подходы к принятию решений и основные модели управления;                      - <i>умеет</i> организовать выполнение конкретного порученного этапа работы;                      - <i>владеет</i> способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений</p>	<p><i>имеет базовые знания</i> о процессе принятия организационно-управленческих решений;  <i>умеет</i> ранжировать организационно-управленческие решения по степени их важности  <i>владеет способностью</i> оценивать условия, в которых принимаются организационно-управленческие решения</p>	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
		<p><i>знает</i> подходы к принятию решений и основные модели управления;  <i>умеет</i> организовать выполнение конкретного порученного этапа работы;  <i>владеет способностью</i> оценивать условия, в которых принимаются организационно-управленческие решения</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
		<p><i>знает</i> подходы к принятию решений и основные модели управления;  <i>умеет</i> определить этапы процесса принятия решения и организовать выполнение конкретного порученного этапа работы;  <i>владеет</i> способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)
<p>способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации</p>	<p>- <i>знает</i> общие характеристики организации и процесса управления                      - <i>умеет</i> организовывать</p>	<p><i>знает</i> базовые характеристики организационного процесса;  <i>знает</i> алгоритм организации работы малой группы;  <i>владеет</i> способностью применять базовые характеристики организационного процесса в</p>	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
конкретного экономического проекта (ПК-9)	работу малого коллектива, рабочей группы - <i>владеет</i> способностью эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	управлении		
		<p><i>знает</i> основные характеристики организационного процесса;</p> <p><i>умеет</i> организовывать работу малого коллектива, рабочей группы для достижения конкретной цели;</p> <p><i>владеет</i> способностью к организации работы малой группы для достижения конкретной цели</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
		<p><i>знает</i> характеристики организации и процесса целевого управления</p> <p><i>умеет</i> организовывать работу малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта</p> <p><i>владеет</i> способностью эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

## **2 Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Изучение рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой дисциплины, ее структурой и содержанием разделов (тем), требований к промежуточной аттестации, затем ознакомиться с перечнем рекомендуемой литературы. Далее желательно последовательное изучение материала по темам, ознакомление с рекомендациями по выполнению различных работ и заданий, как аудиторных, так и самостоятельных. Для закрепления материала следует ответить на контрольные вопросы, приведенные в рабочей программе дисциплины.

Дисциплина «Управление персоналом» состоит из нескольких связанных между собой тем, обеспечивающих последовательное изучение материала и выработку умения применять полученные знания для оценки проведения маркетинговой политики.

Организация работы по дисциплине осуществляется в следующих формах:

- аудиторные занятия (лекции, практические (семинарские) занятия);
- самостоятельная работа студента (подготовка к лекциям, практическим занятиям, контрольным работам (тестам), к зачету, написание рефератов, выполнение анализа кейсов, индивидуальная консультация с преподавателем;
- интерактивные формы проведения занятий (лекция-презентация, дискуссия, проблемный семинар, групповое решение кейса).

Учебный материал курса структурирован по темам. Изучение дисциплины производится в тематической последовательности. Каждому практическому занятию, и самостоятельному изучению материала предшествует лекция по данной теме. Студенты самостоятельно проводят предварительную подготовку к занятию, принимают активное и творческое участие в обсуждении теоретических вопросов, разборе проблемных ситуаций и поисков путей их решения. Многие проблемы, изучаемые в курсе, носят дискуссионный характер, поэтому важное место в учебной процессе занимает российская практика.

Обучающимся рекомендуется следующим образом организовать время, необходимое для изучения дисциплины:

- изучение конспекта лекции в тот же день после лекции – 10 – 15 минут;
- повторение лекции за день перед следующей лекцией – 10 – 15 минут;
- изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 1 час в неделю;
- подготовка к практическому занятию – 1,5 часа.

*Описание последовательности действий обучающегося:*

При изучении курса следует внимательно слушать и конспектировать материал, излагаемый на аудиторных занятиях. Для его понимания и качественного усвоения рекомендуется следующая последовательность действий:

1. После окончания учебных занятий для закрепления материала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной сегодня, разобрать рассмотренные примеры (10 – 15 минут).
2. При подготовке к лекции следующего дня повторить текст предыдущей лекции, подумать о том, какая может быть следующая тема (10 – 15 минут).
3. В течение недели выбрать время для работы с литературой в библиотеке (по 1 часу).
4. При подготовке к практическим занятиям повторить основные понятия по теме домашнего задания, изучить примеры. Решая конкретную ситуацию, – предварительно понять, какой теоретический материал нужно использовать. Наметить план решения, попробовать на его основе решить 1 – 2 практические ситуации.



## 2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля

1. Предметом психологии являются:

- а) развитие эмоций и чувств
- б) развитие и проявления психических явлений
- в) закономерности развития и проявлений психических явлений и их механизмов

2. Метод наблюдения входит в группу:

- а) эмпирических методов
- б) организационных методов
- в) обработки данных
- г) интерпретационных методов

3. «Познание»: — это:

- а) отражения в мозге человека отдельных свойств предметов и явлений объективного мира в результате их непосредственного воздействия на органы чувств
- б) система идей, принципов, законов, норм оценок, регулирующих отношения между людьми
- в) процесс целенаправленного отражения объективной реальности в сознании людей

4. «Умение» — это:

- а) сознательная активность, проявляющаяся в системе действий, направленных на достижение поставленной цели
- б) готовность человека успешно выполнять определенную деятельность, основанная на знаниях и навыках
- в) частичная автоматизация выполнения и регулирования целесообразных движений

5. «Творчество» — это:

- а) продуктивная человеческая деятельность, способная порождать качественно новые материальные и духовные ценности общественного значения
- б) уровень развития способностей, который проявляется в деятельности человека, направленной на воспроизводство уже известных образцов материальной и духовной культуры
- в) стремление достичь цели того уровня сложности, на которую человек считает себя способным

6. Состояние чрезмерного и длительного психического напряжения, которое возникает у человека, если его нервная система получает значительное эмоциональное перенапряжение — это ...

- а) скука
- б) стресс
- в) депрессия
- г) горе

7. Примером профессии типа «человек — человек» являются:

- а) электрослесарь, водитель, токарь, электрик, шахтер, монтажник, фрезеровщик
- б) архитектор, артист, скульптор, художник, реставратор, писатель, фотограф
- в) учитель, врач, милиционер, адвокат, официант, стюардесса, экскурсовод

8. Концепция о рефлекторной природе психики человека представлена в трудах:

- а) Ч. Дарвина
- б) И.П. Павлова
- в) Д.И. Менделеева

9. Творческое воображение характеризуется построением:

- а) новых образов на основе их словесного описания
- б) тех образов, которые ранее не представлялись человеком
- в) образов новых, оригинальных объектов на основе предыдущего опыта

10. Коммуникативная сторона общения — это:

- а) обмен информацией
- б) взаимодействие
- в) восприятия друг друга

11. Общей характеристикой познавательных возможностей человека являются:

- а) ум
- б) образованность
- в) сознание
- г) мышление

12. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- а) Ч. Бебидж
- б) М. Вебер
- в) Ф. Тейлор

13. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- а) 5
- б) 3
- в) 9

14. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?

- а) перспективное
- б) среднесрочное
- в) оперативное

15. Выберите основные принципы организации менеджмента:

- а) непрерывность
- б) ритмичность
- в) надежность
- г) все ответы верны

16. Назовите функции менеджмента:

- а) ритмичность
- б) мотивация
- в) законность

17. Функции менеджмента - это:

- а) инновационный менеджмент

- б) оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.
- в) организация, планирование, контроль, мотивация
- г) целенаправленность

18. К внутренней среде организации относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- б) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура

19. К внешней среде организации относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура
- г) планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

20. К первичным потребностям человека относятся:

- а) психологические
- б) физиологические
- в) социальные
- г) экономические
- д) материальные

## **2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине**

### **2.2.1 Примерный перечень вопросов к зачету**

1. Концепция управления персоналом.
2. Управление персоналом как система.
3. Объекты системы управления персоналом.
4. Понятие рабочей силы. Понятие трудовых ресурсов. Понятие кадров. Понятие персонала. Понятие человеческих ресурсов. Сходства и различия основных понятий.
5. Модели управления персоналом
6. Управление посредством мотивации.
7. Основные теории мотивации, лидерства и власти.
8. Рациональная мотивационная модель.
9. Управление на основе делегирования.
10. Партисипативное управление. Принципы партисипативного управления.
11. Понятие методов управления персоналом.
12. Административные методы управления персоналом.
13. Экономические методы управления персоналом.
14. Социально-психологические методы управления персоналом.
15. Понятие системы управления персоналом.
16. Объекты и субъекты системы управления персоналом.
17. Функции управления персоналом.
18. Функция планирования персонала.
19. Функция управления наймом и учетом персонала.
20. Функция оценки, обучения и развития персонала.
21. Функция управления мотивацией персонала.



22. Функция управления социальным развитием.
23. Функция правового обеспечения управления персоналом.
24. Функция обеспечения нормальных условий труда.
25. Групповая динамика и принципы формирования команды.
26. Понятие и цели кадровой политики.
27. Оценка степени влияния факторов внутренней и внешней среды на развитие кадровой политики.
28. Основные направления кадровой политики.
29. Управление персоналом организации, подбор и расстановка персонала.
30. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности.
31. Оценка и аттестация персонала.
32. Развитие персонала.
33. Мотивация и стимулирование персонала.
34. Аудит человеческих ресурсов.
35. Разработка стратегий управления человеческими ресурсами.
36. Сущность и цели кадрового планирования.
37. Этапы кадрового планирования.
38. Методы кадрового планирования.
39. Формы и системы оплаты труда.
40. Планирование потребности в персонале.
41. Найм и отбор персонала.
42. Понятие и цели трудовой адаптации.
43. Направления и виды адаптации.
44. Обучение и переподготовка персонала.
45. Повышение квалификации персонала.
46. Понятие и типы деловых коммуникаций.
47. Коммуникационные барьеры.
48. Коммуникационная политика.
49. Диагностика организационной культуры.
50. Способы разрешения конфликтных ситуаций.

### **2.2.2 Примерное задание на зачет**

Вопрос 1. Административные методы управления персоналом.

Вопрос 2. Повышение квалификации персонала.

Вопрос 3. Практическое задание. На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «ко-манда 500» - это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Вопросы:

1. Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании.
2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?
3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

## 2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине

### 2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Контрольный опрос	Контрольный опрос – это метод оценки уровня освоения компетенций, основанный на непосредственном (беседа, интервью) или опосредованном (анкета) взаимодействии преподавателя и студента. Источником контроля знаний в данном случае служит словесное или письменное суждение студента	Примерный перечень вопросов к зачету Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.
Собеседование	Собеседование – это один из методов контрольного опроса, представляющий собой относительно свободный диалог между преподавателем и студентом на заданную тему	Примерный перечень вопросов к зачету Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тестовые задания	Тестирование - удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедура оценки уровня освоения компетенций студентами	Тесты по дисциплине
Реферат-презентация	Доклад на определенную тему, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п. К письменному варианту обязательно публичное сообщение в виде презентации	Примерные темы рефератов
Решение кейса	Анализ кейса (case study)- метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией - осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей - навыки групповой работы.	Методика проведения анализа кейса Примерные кейсы
Интерактивное решение задач (проблемных вопросов)	Метод модерации, при котором в процессе решения проблемных задач (вопросов) принимают участие все обучающиеся под руководством преподавателя-модератора	Методика проведения интерактивного решения задач (проблемных вопросов). Типовые задания
Работа в малых группах	Метод, направленный на участие обучающихся в работе, развитие навыков сотрудничества, межличностного общения	Методика организации работы в малых группах Типовые задания

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Лекция-беседа	Диалогический метод изложения и усвоения учебного материала. Лекция-беседа позволяет с помощью системы вопросов, умелой их постановки и искусного поддержания диалога воздействовать как на сознание, так и на подсознание обучающихся, научить их самокоррекции	Методика проведения лекции-беседы

### 2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

1. Зарождение теории управления персоналом.
2. Этапы развития управления персоналом в XX веке, их характеристика, особенности содержания.
3. Особенности управленческого труда. Виды управленческого труда: эвристический, административный, операторный.
4. Квалификация работника и сложность труда.
5. Профессионально-квалификационный состав работающих.
6. Социальная структура коллектива.
7. Возникновение стратегии управления персоналом.
8. Факторы и условия стратегического менеджмента персонала.
9. Отечественный опыт создания служб персонала.
10. Привлечение специалистов консалтинговых фирм.
11. Методы профессионального обучения, их классификация (методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места).
12. Активные методы обучения персонала: деловые игры, тренинги, центры оценки.
13. Виды деловых игр и их применение в практике обучения персонала.
14. Карьера и ее виды. Этапы деловой карьеры работника.
15. Цели планирования карьеры: производственные и индивидуальные.
16. Существующая практика служебно-профессионального продвижения работников в организации.
17. Модели карьеры. Карьерограмма.
18. Убеждение, внушение, социально-психологическое заражение и подражание как методы психологического побуждения.
19. Управление персоналом в условиях различных национальных культур.
20. Формирование организационной культуры отечественных предприятий в условиях трансформирования экономики.

### 2.3.3 Тесты по дисциплине

1. Что следует понимать под категорией «персонал»?
  - а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
  - б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
  - в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.
2. Трудовой потенциал — это...

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

б) совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;

в) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат (совокупная дееспособность персонала).

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

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;
- в) коллективный договор.

4. Суть делегирования состоит:

- а) в установлении приоритетов;
- б) в передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- в) в доверии к своим подчиненным;
- г) в поручении подчиненному принять какое-либо решение;
- д) в передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена

5. Основные цели кадрового менеджмента:

- а) обеспечение фирмы работниками необходимой численности и состава;
- б) эффективное использование работников;
- в) консолидация интересов и целей всех членов фирмы;
- г) получение прибыли

6. Отношение работников со стажем более года к среднесписочной численности называется:

- а) флексибилизацией;
- б) коэффициентом стабильности;
- в) коэффициентом текучести кадров.

7. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование
- б) прогнозирование
- в) мотивация
- г) составление отчетов
- д) организация

8. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих
- б) сезонных рабочих
- в) младший обслуживающий персонал
- г) руководителей, специалистов
- д) основных рабочих

9. Что следует понимать под категорией «персонал»?



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

б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности

10. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- а) социально-психологические
- б) административные
- в) экономические

11. Маркетинг персонал - это:

а) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий

б) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши

в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.

г) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале

д) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость

12. В соответствии с Трудовым кодексом, заработная плата – это:

а) система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами;

б) вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера;

в) фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени;

г) отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда;

д) величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника

13. Отношение уволенных за определенный период к среднесписочной численности за это же период называется:

а) флексибилизацией;

б) коэффициентом стабильности;

в) коэффициентом текучести кадров.

14. Для оплаты труда специалистов и служащих чаще всего применяются:

а) должностные оклады;

б) гонорары;

в) тарифные ставки;

г) сдельные расценки;

д) бонусы и проценты



15. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

- а) отбор кандидатов;
- б) найм работника;
- в) подбор кандидатов;
- г) заключение контракта;
- д) привлечение кандидатов

16. Executive search («охота за головами») - это:

- а) переманивание конкретных сотрудников из других компаний;
- б) подбор руководящих сотрудников;
- в) целенаправленный поиск высококвалифицированных специалистов (возможно, редкой специальности и/или топ-менеджеров) и соответствующим опытом работы;
- г) промышленный шпионаж;
- д) уничтожение ценных сотрудников конкурирующих фирм

17. В каком документе определяется продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника:

- а) в правилах внутреннего распорядка;
- б) в положении о персонале;
- в) в должностной инструкции работника;
- г) в трудовом договоре;
- д) в устной договоренности между работником и работодателем

18. Развитие персонала - это:

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс аттестации персонала;
- д) периодическое обновление кадрового состава организации

19. В чем заключается цель стимулирования персонала?

- а) побудить человека избегать конфликтов;
- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
- д) обеспечить человеку достойный уровень жизни

20. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации:

- а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
- в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом;
- г) сопоставлением результатов работы предприятия с результатами работы подобных предприятий;

д) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с результатами работы отдела кадров

#### **2.3.4 Примерные темы рефератов**

1. Персонал предприятия как объект научных исследований.
2. Роль и место управления персоналом в системе управления организацией.
3. Развитие взглядов в обществе на положение человека на производстве и их отражение в теории менеджмента.
4. Классические теории управления персоналом (Ф. Тейлор, А. Файоль, М.Вебер, А.К. Гастев, П.М. Керженцев).
5. Теории человеческих отношений (Э. Мэйо, Р. Лайкерт, Р. Блейк).
6. Теории человеческих ресурсов (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор).
7. Основные этапы развития управления персоналом в развитых странах.
8. Проблемы управления персоналом в XXI веке.
9. Экономическая и социальная эффективность как цели управления персоналом.
10. Принципы управления персоналом: общие и частные принципы управления персоналом.
11. Организационное регламентирование, нормирование и инструктирование в практике управления персоналом.
12. Характеристика основных функций управления персоналом.
13. Характеристика различных категорий персонала.
14. Движение персонала. Сменяемость (оборот), текучесть кадров. Причины сменяемости кадров.
15. Кадровый потенциал предприятия.
16. Типы кадровой политики (открытая, закрытая, активная, пассивная, превентивная, реактивная).
17. Этапы разработки кадровой политики предприятия.
18. Кадровая стратегия и кадровая политика предприятия: понятие и организационное назначение.
19. Взаимосвязь стратегии управления персоналом со стратегией развития организации.
20. Компетенция персонала как объект стратегического управления.
21. Понятие деловой активности.
22. Кадровая служба в современной организации. Цели и задачи кадровых служб. Функции служб управления персоналом.
23. Количественный и качественный состав работников.
24. Информационное обеспечение деятельности службы управления персоналом.
25. Особенности построения систем управления персоналом в условиях различных организационно-правовых форм хозяйствования.
26. Оценка эффективности деятельности кадровой службы предприятия.
27. Планирование персонала в системе управления персоналом организации. Принципы и факторы планирования персонала. Виды планирования персонала.
28. Методы планирования профессионально-квалификационного состава персонала (метод экспертных оценок, метод групповых оценок).
29. Информационное обеспечение планирования профессионально-квалификационного состава персонала.
30. Методы планирования количественного состава персонала (расчетно-аналитический, сравнения, аналогий, нормативный).
31. Планирование состава персонала. Планирование потребности в персонале.
32. Планирование набора персонала. Планирование высвобождения персонала.
33. Планирование развития персонала.

34. Аттестация персонала и цели ее проведения. Процедура аттестации персонала.
35. Развитие персонала. Цели и задачи развития персонала.
36. Виды профессионального обучения персонала: подготовка персонала, повышение квалификации персонала, переподготовка персонала.
37. Управление деловой карьерой.
38. Понятие кадрового резерва, цель и принципы его формирования.
39. Мотивационная сфера личности и ее структура.
40. Содержательные теории мотивации.
41. Процессуальные теории мотивации.
42. Методы мотивации: непосредственная мотивация и стимулирование.
43. Материальное и нематериальное стимулирование персонала.
44. Организационные формы стимулирования персонала.
45. Поведение личности как объект управления.
46. Факторы, определяющие поведение личности: мотивация, восприятие, критериальная основа.
47. Влияние организационной культуры на управление персоналом.
48. Организационная культура: понятие, содержание и роль в современной системе управления персоналом.
49. Формирование организационной культуры.
50. Особенности национального самосознания и проблемы управления персоналом. Способы влияния на культуру организации.
51. Культурологические особенности систем управления персоналом в зарубежных компаниях.
52. Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом.
53. Назначение и содержание основных документов, регламентирующих разделение труда в организации (штатное расписание, должностная инструкция, положение о структурном подразделении).
54. Коллективный договор: назначение и содержание.
55. Понятие внутреннего распорядка и его регламентирование (правила внутреннего распорядка).

### **2.3.5 Типовые задания**

**Задание 1.** Александр Медведев после окончания Университета финансов устроился по своей специальности на работу в банк. Александр был достаточно умным и целеустремленным человеком. Он постарался как можно быстрее освоить свои должностные обязанности, при этом он часто задерживался или брал работу на дом. Руководство банка обратило внимание способного и перспективного молодого человека и решило включить его в резерв на руководящую должность.

За достаточно короткий период времени работы в банке Александр овладел навыками, выходящими за рамки требований его рабочего места. По плану работы с кадровым резервом руководство банка приняло решение направить его на стажировку в центральный офис. После возвращения со стажировки Александр ощущал свои возросшие профессиональные навыки и считал, что он уже перерос свое рабочее место. Но руководство банка пока не рассматривает никаких возможностей развития его карьеры, поскольку Медведев, во-первых, слишком молод, во-вторых, не имеет опыта руководящей работы, и, в-третьих, по положению банка претендовать на должность руководителя можно только при наличии стажа работы в данном банке не менее 5 лет.

Медведев же считает, что он вполне заслуживает карьерного роста. Его самооценка высока, и он не хочет терять время на приобретение опыта. Недавно Александр получил предложение перейти в другой банк на желаемую должность руководителя одного из филиалов.



Он объявил об этом предложении руководству банка, в котором он пока ещё работает. Руководство банка, вложившее в развитие Медведева значительные средства, не одобряет его поведение и считает преждевременными его требования.

Вопросы:

- 1 Какие ошибки были допущены руководством банка?
- 2 Как поступить Александру в сложившейся ситуации?
- 3 Каковы должны быть действия руководства банка в сложившейся ситуации?

**Задание 2.** Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия.

Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние. Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

Контрольные вопросы

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?
2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.
3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?
4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?

5. Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

**Задание 3.** На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «ко-манда 500» - это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Вопросы:

1. Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании.
2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?
3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

**Задание 4.** Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффектно подать ее на общеорганизационных со-вещаниях и переговорах.

Вопросы:

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?
5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?
6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

**Задание 5.** Компания Higt-line является одним из лидеров на рынке продаж бытовой техники, компьютеров и комплектующих к ним. В результате 10-летней деятельности



компания построила крупную розничную сеть супермаркетов в Москве и регионах России, состоящую на сегодняшний день из 30 магазинов средней площадью 1000 кв.м. Количество персонала в сети достигло 3000 человек. Обслуживание покупателей магазинов построено по принципу индивидуального консультирования, поэтому к персоналу, работающему с клиентами, предъявляются достаточно высокие требования, как по знанию товара, так и по технике активных продаж.

Являясь лидером на рынке в своем сегменте, компания не может обеспечить сеть готовым персоналом, обладающим всем набором необходимых навыков и знаний для работы в магазинах. В связи с этим при подборе торгового персонала преобладает политика найма «на вырост».

На работу принимаются молодые люди, способные пройти необходимое обучение и после подтверждения квалификации на аттестации приступить к работе.

Система мотивации продавцов основана на разрядах. Соответственно, чем выше разряд, тем выше постоянная часть заработной платы. Например, разница в зарплате между нулевым разрядом (в период профподготовки) и первым разрядом составляет 20%.

М. Аршинов, директор отдела персонала, отвечавший за разработку системы, полностью поддерживал инициативу своего руководства, полагая, что мотивация роста в качестве нового слова в управлении персоналом, поможет достигнуть ощутимых результатов.

Однако практика показала, что система работает далеко не так, как хотелось бы. М. Аршинов отметил ощутимое уменьшение числа сотрудников, достигающих более высокого разряда. Когда попытались выяснить причину изменения ситуации, выявили, что продавцы не хотели проходить аттестацию на первый разряд, ссылаясь на нехватку времени, а также откровенно заявляя о том, что им неинтересно получать первый разряд, в то время как по задумке руководства сети принятая система разрядов должна стимулировать персонал расти и тем самым обеспечивать необходимый кадровый резерв.

Директора магазинов также должны быть заинтересованы в повышении квалификации своего персонала, но особого рвения в разрешении сложившейся ситуации они не проявили. Со своей стороны они объясняли это тем, что персонал должен торговать, а не учиться, чтобы сдать экзамены.

Вопросы:

1. Почему мотивация роста «не работает» в данной ситуации?
2. Какие мероприятия для выявления мотивации может осуществить служба персонала?
3. Будут ли в этой ситуации востребованы нематериальные способы, стимулирующие персонал профессионально расти? Почему?
4. Может ли руководство компании скорректировать цели компании и отказаться от политики «найма на вырост»? Что может сделать руководство организации для того, чтобы мотивация персонала и цели организации эффективно дополняли друг друга?
5. Возможно ли изменение системы материального стимулирования? Предложите направления, по которым можно скорректировать вознаграждения.

**Задание 6.** Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к

поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Вопросы:

1. В любой ли компании применима данная система мотивации? Почему?
2. В каких компаниях она более приемлема?
3. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

**Задание 7.** «Пятерочка» - быстрорастущая российская сеть универсамов экономкласса. Один из секретов успеха «Пятерочки» - ее персонал, команда единомышленников, стремящаяся построить самую эффективную торговую сеть в России.

Штат сотрудников «Пятерочки» не просто большой - он колоссальный. Здесь работают более 12 тысяч человек, и каждый день в отдел кадров «Пятерочки» обращаются все новые и новые люди. Только в Санкт-Петербурге за один квартал дирекция по персоналу принимает в среднем 42500 звонков и проводит более 6154 собеседований.

Зачем? Во-первых, чтобы иметь стабильную, хорошо оплачиваемую работу, а во-вторых, чтобы стать не просто членом коллектива, а частью огромной семьи.

Устроиться сюда на работу может почти любой, для этого достаточно пройти тестирование и собеседование. Однако на этой стадии отсеивается от 30 до 50% претендентов, потому что не каждый способен работать в торговле. Но если человека приняли, то это всерьез.

Для начала новичка усаживают за парту учебного центра, где он тщательно изучает все тонкости своей будущей работы. Затем - экзамены и стажировка в одном из магазинов компании. С этого момента новый сотрудник начинает получать зарплату. Потом он опять сдает экзамены, и для него начинается испытательный срок, в который зарплата ему уже повышается. И, наконец, его окончательно зачисляют в штат, что опять же сопровождается ростом заработной платы. В будущем она вырастет еще не раз. В «Пятерочке» есть правило: доплачивать сотрудникам «за стаж». Отработал год - получи надбавку 10%, 2 года - 20%, 2,5 года - 25%. Еще один распространенный способ зарабатывать больше денег - перейти на более высокую должность.

Большинство людей, которые приходят работать в «Пятерочку», начинают с массовых должностей — кассир, оператор торгового зала, фасовщик. Азы профессии они постигают в специальном учебном центре. И через некоторое время каждый сотрудник компании возвращается в него обратно. Кто-то там проходит курсы повышения квалификации, где узнает о различных инновациях, введенных со времени последнего обучения, а кто-то получает новую квалификацию. Качество подготовки персонала признано даже конкурентами — известные торговые предприятия Петербурга хотели бы видеть сотрудников «Пятерочки» у себя и даже готовы принять их без всяких собеседований и испытательных сроков.

В «Пятерочке» очень хотят, чтобы каждый ее сотрудник понимал, что он не «винтик», а участник общего процесса, от которого зависит работа всей компании. Тем более, что подчас простые фасовщики товара умудряются добиться больших успехов, чем некоторые управляющие.

Оцените систему адаптации персоналом «Пятерочки».

**Задание 8.** С 4 сентября на должности с испытательным сроком были зачислены машинистка, главный бухгалтер, шофер и диспетчер. Для главного бухгалтера в приказе было оговорено, что итоги испытательного срока будут определены после сдачи им баланса за 4-й квартал, о чем была дана расписка. Остальные принимались на работу с испытательным сроком на три месяца. Диспетчер с 11 по 19 сентября находился на больничном. В связи с неудовлетворительными результатами испытаний машинистка была уволена через шесть дней после начала работы, а главный бухгалтер - с 21 октября.

Вопросы:

1. Правильно ли работодатель определил срок испытания при приеме на работу?
2. Когда истекает срок испытания у диспетчера с учетом времени его болезни?
3. Имел ли право работодатель уволить машинистку до истечения срока испытания и требовалось ли при этом согласие профкома?
4. Выплачивается ли пособие по временной нетрудоспособности при болезни в период испытания?

**Задание 9.** Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей — уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

**Задание 10.** Инженер Семенов 20 мая подал заявление об увольнении по собственному желанию. Через 10 дней он передумал и попросил вернуть ему заявление об увольнении. Семенову отказали в этом, так как на его должность приглашен в порядке перевода из другой организации Петров.

Вопросы:

1. В каком порядке производится увольнение по собственному желанию?
2. Прав ли работодатель по условиям задачи?

### 2.3.6 Примерные кейсы

**Кейс 1.** Организация ООО «Ромашка» является крупным кондитерским объединением со стажем работы – 10 лет. За время работы кондитерская заняла свою нишу на рынке и за последние несколько лет открыла свои представительства в близлежащих регионах. Численность персонала – около 350 человек.

За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.



Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если потребовать.

Текущая небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

Вопросы к кейсу:

1. Какие недостатки и достоинства управления персоналом сложились в организации?
2. Каким образом необходимо осуществлять работу с персоналом в организации?
3. Как можно совершенствовать деятельность организации посредством изменения управления персоналом?
4. Каким образом должна быть представлена организационная и должностная структура службы управления персоналом организации?
5. Каким образом можно распределить функции между сотрудниками службы управления персоналом?

**Кейс 2.** В небольшом кафе проходила встреча выпускников университета. Собралась почти вся группа, только Инна Макарова сильно опаздывала.

Через полчаса подошла и она. Извинившись за опоздание, устроилась в уголочке. Вид у нее был крайне утомленный. Позднее к ней подседа Наталья Волкова – во время учебы они частенько сидели вместе на лекциях и практических занятиях, но со времени выпуска не виделись ни разу.

- Инна, – радостно воскликнула Наталья, – я так рада тебя видеть! Мы ни разу не виделись с выпускного вечера, и я была уверена, что ты уехала из города. Как твои дела?

- Я почти никого и не вижу, очень загружена по работе, - грустно ответила Инна. - Я уже год работаю в крупной страховой компании «Защита», - не без гордости уточнила девушка.

- Я много слышала об этой организации. Говорят, что в вашу контору трудно попасть, но ещё труднее удержаться?

- Не знаю, откуда ты это знаешь, но это правда. Наша компания проводит негласную политику: «Нам нужны только победители». Новых людей буквально сталкивают «лбами» и друг с другом, и со «старичками», но лучшие получают продвижение по службе. Среди моих коллег много действительно хороших профессионалов, но у нас очень жесткая конкуренция в коллективе. Те, кто не смог продвинуться и зарекомендовать себя, либо сами уходят, либо их просят уволиться по собственному желанию. Думаю, ты знаешь, как это делается?

- Да, увы, знаю. А я нашла работу в рекламном агентстве «Редди», – начала свой рассказ Наталья. – У нас очень теплая атмосфера, мы почти одна семья. Мне нравится и работа, и коллектив, только платят уж очень мало. Правда, после повышения моя зарплата существенно вырастет, но я уже так давно этого жду. Мне сказали при трудоустройстве, что её повысят через несколько месяцев, самое большое через год. Но прошел год, потом ещё полгода, а ничего не изменилось в моем положении. Меня предупреждали, что политика рекламного агентства заключается в медленном продвижении людей. Это записано и в официальном корпоративном кодексе. Но всё-таки речь шла о нескольких месяцах, а я работаю почти два года. Двое моих коллег не выдержали ожидания и уже уволились. Я тоже думала об увольнении, но моя начальница меня подбодрила. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что не надо паниковать. Она показала мне планы кадровой службы по продвижению сотрудников, мою карьерограмму и сказала, что будет настойчиво рекомендовать меня на те вакансии, которые освободились. После разговора с ней мне стало казаться, что я просто сильно спешу. Надо ещё набраться опыта и потерпеть. Да и начинать все сначала на новом месте мне страшно. Пусть сейчас у меня относительно низкая заработная плата, но когда-нибудь все изменится. Да и работа мне интересна. А тебе, Инна, нравится то, что ты делаешь?

- Да, конечно. У меня очень интересная работа, хотя она сложнее того, чему нас учили в университете. Приходится много работать и учиться, чтобы соответствовать высоким требованиям компании. Да и платят просто шикарно. Хотя потом приходится с лихвой отрабатывать каждый рубль зарплаты. Только мой начальник мне не нравится. Знаешь из категории «глупый, но очень хитрый». Я заметила, что он делает много ошибок в своей работе, но всегда умеет найти виноватого. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают и свою, и часть его работы, а он получает все результаты. Уж что-что, а вот так «делегировать» обязанности наш начальник умеет.

Девушки некоторое время сидели притихшие. Наконец, Наталья сказала:

- Не грусти! Давай куда-нибудь сходим вдвоем, развеемся. Через несколько дней в театре премьера нового спектакля, ещё можно достать билеты. Ты хочешь пойти в театр?

- Я бы пошла, Наташа, но у меня очень много работы. Вечером надо успевать сделать ту работу, которую я беру на дом. Может в следующий раз?

- Да, конечно, как только на работе будет «затишье» ...

Вопросы:

1. Сравните кадровую политику в рассмотренных организациях. Опишите достоинства и недостатки управления персоналом в организациях, где работают Инна и Наталья.

2. Как влияет на поведение работников кадровая политика каждой организации?

3. Какие факторы внешней и внутренней среды организации влияют на формирование её кадровой политики?

**Кейс 3.** Когда три года назад Сергей Данилов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Донской мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие



области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Данилов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Данилов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы.

Данилов и другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Много, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Вопросы:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Сергея Данилова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Концентрировал ли Сергей Данилов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

### **2.3.7 Методика анализа кейса**

**Цель:** совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

**Задачи:**

- проверка навыков применения обучающимися ранее усвоенных знаний при решении профессиональных задач;
- формирование навыков совместной деятельности подчиненных (обучающихся) и руководителя (преподавателя);
- овладение обучающимися знаниями и общими принципами решения проблемных ситуаций;

- развитие навыков активной интеллектуальной деятельности;
- развитие коммуникативных навыков (навыков общения).
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по ходу решения проблем.

#### **Методика проведения анализа кейса:**

Метод case-study состоит из следующих этапов:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.
5. Выясните, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

**Критерии оценки:** участие при анализе конкретных ситуаций – 1-3 балла.

**Задания для анализа кейса** выбираются преподавателем из п. 2.3.6 «Примерные кейсы».

#### **2.3.8 Методика проведения интерактивного решения задач (проблемных вопросов)**

Цель: проверка навыков решения профессиональных задач и развитие мыслительных операций обучающихся, направленных на достижение результатов при решении профессиональных задач.

Задачи:

- проверка навыков применения обучающимися ранее усвоенных знаний при решении профессиональных задач;
- формирование навыков совместной деятельности подчиненных (обучающихся) и руководителя (преподавателя);
- овладение обучающимися знаниями и общими принципами решения проблемных профессиональных задач;
- развитие навыков активной интеллектуальной деятельности;
- развитие коммуникативных навыков (навыков общения).
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по ходу решения профессиональных задач.

Методика проведения интерактивного решения задач:

Первый этап «подготовка проекта решения задач». Преподавателем разрабатывается проект хода решения задачи с началом или фрагментами решения.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели решения задачи;
- назначение секретаря и его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критерий оценки;

Третий этап «интеллектуальный»:

- объявление условий решения задач;
- индивидуальное решение задачи обучающимися, исходя из собственного мнения;
- высказывание обучающимися мнений по ходу решения задач;
- обсуждение результатов и методики индивидуального решения задач обучающимися и принятие плана верного хода решения;

Четвертый этап «подведение итогов решения задачи»:

- формулирование вывода решения задачи обучающимися;
- подведение итога интерактивного решения задачи преподавателем;
- оценка преподавателем обучающихся по материалам, подготовленным секретарем.

**Критерии оценки:** участие в решении задач (проблемных вопросов) – 1-3 балла.

Задания для интерактивного решения задач (проблемных вопросов) выбираются преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания».

### **2.3.9 Методика организации работы в малых группах**

Цель: проверка уровня освоения ранее изученного материала и формирование навыков работы в малых группах.

Задачи:

- активизация познавательной деятельности обучающихся;
- развитие навыков самостоятельной профессиональной деятельности: определение ведущих и промежуточных задач, выбор оптимального пути, умение предусматривать последствия своего выбора, объективно оценивать его.
- развитие умений успешного общения (умение слушать и слышать друг друга, выстраивать диалог, задавать вопросы на понимание и т.д.).
- совершенствование межличностных отношений в коллективе.

Методика проведения:

Первый этап «подготовка задания для работы в малых группах». Задания для работы в малых группах разрабатываются либо преподавателем, либо преподавателем совместно с обучающимися.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели работы в малых группах;
- объяснение задания для работы в малых группах;
- объявление критерий оценки;
- деление обучающихся на группы;
- назначение ролей в группах.

Третий этап «выполнение задания в группе»:

- высказывание обучающимися мнений по выполнению задания;
- обсуждение результатов и методики выполнения задания обучающимися и принятие плана хода выполнения задания;
- написание протокола малой группы по планированию деятельности при выполнении задания. Протокол должен содержать цель, задачи, методы, назначение ролей и норму времени выполнения задания;
- выполнение задания;
- подготовка отчета по проведенной работе. Отчет должен содержать описание цели, задач, методики выполнения задания, результаты, доказательства и выводы по



выполненному заданию, ответственных по ролям и описание выполненных ими функций;

Четвертый этап «подведение итогов работы в малых группах»:

- выступление докладчика с отчетом по работе в малых группах. При докладе отчета следует использовать мультимедийные презентации;
- оценка преподавателем обучающихся.

**Критерии оценки:** активная работа в малых группах – 0,5-5 баллов.

**Задания для работы в малых группах** выбираются преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания».

### 2.3.10 Методика проведения лекции-беседы

Цель: путем постановки тщательно продуманной системы вопросов по заданной теме достижение понимания обучающимися нового материала или проверка усвоения ими уже изученного материала.

Задачи:

- изучение вопросов по заданной теме или закрепление изученного материала;
- развитие умений обучающихся структурировать и систематизировать материал, сопоставлять различные источники, обобщать материал, делать выводы;
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по изучаемым проблемам.

Методика проведения:

- назначение секретаря лекции-беседы, его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критериев оценки;
- проведение беседы по заранее подготовленным преподавателем вопросам.

**Критерии оценки:** участие в беседе – 0,5-1 баллов.

**Темы или вопросы для обсуждения** выбираются преподавателем из п. 2.2.1 «Примерный перечень вопросов к зачету», 2.3.2 «Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение».

## 3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине

### 3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине

В целях оперативного контроля уровня усвоения материала учебной дисциплины и стимулирования активной учебной деятельности студентов (очной формы обучения) используется *балльно-рейтинговая система оценки успеваемости*.

Каждый семестр разбит на 2 раздела, каждый из которых заканчивается контрольной работой.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине:

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
Присутствие на занятиях	0,2	27	5
Работа на практических (семинарских) занятиях	1,12	18	20
Кр	5,0	2	10
СРС,			25
в т.ч.:			
решение задач	2	8	16
контроль СРС (контрольные	1,0	9	9

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
опросы, тестирование, собеседование)			
Итого за семестр	-	-	60
Зачет	40,0	1	40
Итого по дисциплине	-	-	100

Для получения допуска к зачету по дисциплине студент должен набрать в семестре не менее 30 баллов.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине предусматривает поощрение студентов за работу в семестре проставлением «премиальных» баллов.

Нормы выставления дополнительных баллов:

Виды работ	Максимальная сумма баллов
Решение дополнительных задач	5
Участие в олимпиадах, конкурсах, конференциях в рамках предмета дисциплины	5
Итого	10

При подготовке к зачету студент внимательно просматривает примерный перечень вопросов к зачету.

Основой для зачёта является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информации полученной в результате самостоятельной работы и получение практических навыков при решении задач в течение семестра.

На зачете студент получает задание, включающее теоретические вопросы и задачи.

На решение задания предоставляется 90 мин.

Максимальное количество баллов, которое можно получить за задание составляет 40 баллов, в том числе 16 баллов за теоретическую часть и 24 балла за решение задач.