

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«Ухтинский государственный технический университет»**  
**(УГТУ)**



**Т. С. Крестовских**

(подпись) \_\_\_\_\_ (И. О. Фамилия)  
" 16 " 05 2024 г.

(подпись) \_\_\_\_\_ (И. О. Фамилия)  
" " 20\_\_ г.

(подпись) \_\_\_\_\_ (И. О. Фамилия)  
" " 20\_\_ г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины **Управление человеческими ресурсами**

Кафедра Экономики, управления и рекламы факультета Экономики, управления и информационных технологий

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Программа подготовки: Управление проектами

Форма обучения: очная

Курс 1

Семестр 2

Год начала подготовки 2024

Рабочая программа по дисциплине **Управление человеческими ресурсами** разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным Приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952, учебным планом, одобренным Учебно-методическим советом университета (заседание УМС от 27.02.2024, протокол № 03).

Разработчик

Доцент каф. ЭУиР   
должность, кафедра

Саматова Т.Б.  
ФИО

Рассмотрено на заседании					
кафедры, реализующей ОПОП			совета направления подготовки/специальности		
Дата, номер протокола	ФИО зав. кафедрой	Подпись зав. кафедрой	Дата, номер протокола	ФИО председателя совета	Подпись председателя совета
Протокол от 15.05.2024 № 09	Т. Б. Саматова		Протокол от 13.04.2024 № 02	Т.С. Крестовских	

Согласовано:

Руководитель ОПОП



А. В. Павловская

И. о. заведующего кафедрой ЭУиР

Т. Б. Саматова

## **Аннотация рабочей программы по дисциплине Управление человеческими ресурсами**

**Цель преподавания дисциплины** – формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков комплексного подхода к вопросам управления участниками проекта – стейкхолдерами (субподрядчиков, подразделений компании, заказчиков, спонсоров, команда проекта) с целью более эффективного использования трудового потенциала предприятия и каждого работника.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- получение знаний о современных тенденциях в управлении человеческими ресурсами в проектах;
- определение, документирование и назначение проектных ролей, ответственностей и отношений;
- выработка навыков привлечения необходимых человеческих ресурсов для назначения на роли при работе в проекте;
- получение знаний в области развития индивидуальной и групповой компетентности с целью улучшения выполнения проекта.

### **В ходе изучения дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:**

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;

ПК-1 Способен использовать современные методы управления человеческими ресурсами, организовывать взаимодействие между функциональными подразделениями организации и с другими заинтересованными сторонами, а также осуществлять все виды коммуникаций с ними.

# **1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

## **1.1. Цель преподавания дисциплины**

формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков комплексного подхода к вопросам управления участниками проекта – стейкхолдерами (субподрядчиков, подразделений компании, заказчиков, спонсоров, команда проекта) с целью более эффективного использования трудового потенциала предприятия и каждого работника.

## **1.2. Задачи изучения дисциплины:**

- получение знаний о современных тенденциях в управлении человеческими ресурсами в проектах;
- определение, документирование и назначение проектных ролей, ответственностей и отношений;
- выработка навыков привлечения необходимых человеческих ресурсов для назначения на роли при работе в проекте;
- получение знаний в области развития индивидуальной и групповой компетентности с целью улучшения выполнения проекта.

## **1.3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)**

№ п-п	Содержание формируемых компетенций	Индекс компетенции
Универсальные компетенции (УК)		
1	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	УК-3
Профессиональные компетенции (ПК)		
2	Способен использовать современные методы управления человеческими ресурсами, организовывать взаимодействие между функциональными подразделениями организации и с другими заинтересованными сторонами, а также осуществлять все виды коммуникаций с ними	ПК-1
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)		
3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

*знать:*

- теоретические основы управления человеческими ресурсами, а также содержание методологических подходов к изучению такого управления;
- тенденции развития области управления человеческими ресурсами и ключевые проблемы, с которыми сталкиваются организации в 21 веке.

*уметь:*

- выражать и обосновывать свою позицию при решении задач, связанных с управлением персоналом;

- анализировать и оценивать данные по системе управления персоналом;
- методологически грамотно работать с теоретической базой при принятии управленческих решений;
- отслеживать и оценивать современные тренды и тенденции в управлении персоналом;
- грамотно преподносить и обосновывать результаты анализа данных и принятые решения в данной области.

*владеть:*

- анализом качественных и количественных данных;
- методами выявления ключевых проблем;
- навыками проведения проектов по исследованию системы управления персоналом;
- навыками разработки, обоснования и презентацией решений по проблемам данной области
- основами построения мультикультурных коммуникаций.

*быть способным:*

- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач.

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

### **2.1. Перечень дисциплин, усвоение которых необходимо для изучения данной дисциплины**

Управленческая экономика

### **2.2. Перечень дисциплин, изучение которых базируется на материале данной дисциплины**

Управление организационным развитием и изменениями в организации

Производственная практика (преддипломная)

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

## **3. Структура и содержание дисциплины:**

Общая трудоемкость дисциплины: зачетные единицы – 5  
часы – 180

Общее содержание дисциплины по разделам (при необходимости):

### **3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы**

Семестр	Всего часов	Итого контактные часы	В том числе					СРС	Контроль	КП, КР, РГР, контр. раб, реферат	Экзамен	Зачет
			Лек	Лаб	Пр	ИЗ	АК					
2	180	44	20	-	20	2	2	109	27	-	+	-
<b>ИТОГО</b>	180	44	20	-	20	2	2	109	<b>27</b>	-	+	-

### 3.1.1. Объем часов и зачетных единиц по дисциплине

Наименование раздела (модуля) Наименование темы дисциплины	Всего часов	Формируемые компетенции	Аудиторные занятия	в том числе			СРС
				лекции	лабораторные	практические	
2 семестр							
Тема 1. Введение в управление человеческими ресурсами проекта	31	УК-3; ОПК-3; ПК-1	6	3		3	25
Тема 2. Разработка плана управления человеческими ресурсами	26	УК-3; ОПК-3; ПК-1	6	3		3	20
Тема 3. Набор команды проекта	23	УК-3; ОПК-3; ПК-1	6	3		3	17
Тема 4. Развитие команды проекта	23	УК-3; ОПК-3; ПК-1	6	3		3	17
Тема 5. Управление командой проекта	23	УК-3; ОПК-3; ПК-1	8	4		4	15
Тема 6. Эффективность участия человеческих ресурсов в проекте	23	УК-3; ОПК-3; ПК-1	8	4		4	15
ИЗ	2	×	×	×	×	×	×
АК	2	×	×	×	×	×	×
Контроль	27	×	×	×	×	×	×
Всего часов	180	×	40	20	-	20	109

### 3.1.2. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий (по семестрам)

№ темы	Наименование темы	Основное содержание темы	Количество часов
1.	Введение в управление человеческими ресурсами проекта	Предмет, метод и задачи дисциплины. Понятийный аппарат.	3
2.	Разработка плана управления человеческими ресурсами	Цели и состав плана. Определение и обоснование потребностей проекта в персонале и требований к персоналу (компетенции, готовность к командировкам, готовность к работе в виртуальной команде и т. п.). Распределение ролей и ответственности среди участников по проекту. Организационная структура проекта. План подбора и высвобождения персонала по проекту. График отпусков участников проекта. План развития персонала, привлекаемого в проект. Система вознаграждения для персонала в рамках проекта. Обеспечение охраны труда и профессиональной безопасности	3
3.	Набор команды проекта	Процесс набора команды проекта. Различные алгоритмы подбора команд. Руководство РМВОК	3
4.	Развитие команды проекта	Цели процесса развития. Разработка этапов процесса развития. Модели, описывающие этапы развития проектных команд. Управление развитием команды проекта. Модели ролей в команде. Влияние факторов на поведение. Психологические типы. Методика MBTI. Тест Кейрси. Деловые коммуникации.	3
5.	Управление командой проекта	Процесс управления. Методы управления	4
6.	Эффективность участия человеческих ресурсов в проекте.	Методы оценки эффективности участия человеческих ресурсов в проекте	4
<b>ИТОГО</b>			20

### 3.1.3. Наименование тем (вопросов), выделенных для самостоятельной работы студентов

№№ тем	Наименование темы (вопроса)	Основное содержание темы (вопроса)	Объем в часах	Литература
1	Введение в управление человеческими ресурсами проекта	Классификация персонала по категориям. Анализ концепций управления персоналом. Особенности управления персоналом в различных странах. Кадровая политика и подбор персонала. Оценка персонала. Отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом. Организационная и функциональная структура предприятия. Регламентирующие документы по управлению персоналом.	25	ОЛ-1,2 ДЛ-3-6
2	Разработка плана управления человеческими ресурсами	Методы разработки плана управления человеческими ресурсами за рубежом.	20	ОЛ-1,2 ДЛ-3-6
3	Набор команды проекта	Отечественный и зарубежный опыт оплаты труда. Государственное регулирование оплаты труда. Принципы заработной платы в организации. Системы и формы оплаты труда: тарифная, сдельная и повременная	17	ОЛ-1,2 ДЛ-3-6

		оплата труда. Премирование работников и прочие стимулирующие выплаты. Нормативные акты, регламентирующие оплату труда в организации.		
4	Развитие команды проекта	Адаптация и обучение персонала. Повышение квалификации, в том числе с применением ДОТ	17	ОЛ-1,2 ДЛ-3-6
5	Управление командой проекта	Зарубежный опыт.	15	ОЛ-1,2 ДЛ-3-6
6	Эффективность участия человеческих ресурсов в проекте.	Подходы к оценке эффективности работы персонала. Методики оценки труда. Критерии эффективности работы предприятия. Оценка эффективности работы персонала: бальная оценка эффективности результатов труда и её виды, комплексная оценка управленческого труда, оценка посредством коэффициента трудового участия.	15	ОЛ-1,2 ДЛ-3-6
<b>ИТОГО</b>			<b>109</b>	

### 3.1.4. Практические занятия, их содержание и объем в часах (по семестрам)

№ темы	Наименование практических занятий (семинаров)	Основное содержание практических занятий (семинаров)	Количество часов
1	Введение в управление человеческими ресурсами проекта	Тесты. Кейсы.	3
2	Разработка плана управления человеческими ресурсами	Задание. Разработать макет плана управления человеческими ресурсами	3
3	Набор команды проекта	Деловая игра по формированию команды для решения конкретных задач.	3
4	Развитие команды проекта	Практическое задание по определению мотивационного типа работника.	3
5	Управление командой проекта	Выполнение тестового задания по определению типа руководства. Практическое задание по поведению руководителей разных типов.	4
6	Эффективность участия человеческих ресурсов в проекте.	Выполнение тестового задания по определению методов разрешения конфликтов. Деловая игра по поведению в конфликтах и их разрешению.	4
<b>ИТОГО</b>			<b>20</b>

### 3.1.5. Лабораторные занятия, их наименование и объем в часах

Номер работы	Наименование лабораторной работы	Объем в часах
	Не предусмотрены учебным планом	
<b>ИТОГО</b>		

### 3.2. Перечень тем курсовых проектов (работ)

№№ п-п	Наименование проекта (работы)
	Не предусмотрены учебным планом

### 3.3. Перечень тем РГР

№№ п-п	Наименование проекта (работы)
	Не предусмотрены учебным планом



### 3.4. Перечень тем рефератов

№№ п-п	Наименование проекта (работы)
	Не предусмотрены учебным планом

### 3.5. Перечень тем контрольных работ

№№ п-п	Наименование проекта (работы)
	Не предусмотрены учебным планом

### 3.6. Интерактивные образовательные технологии, используемые при проведении учебных занятий

Семестр	Вид занятий (лекции, практические, лабораторные)	Тема	Формируемая компетенция	Интерактив	Количество часов
2	Практические	Тема 5	УК-3; ПК-1, ОПК-3	Метод малых групп	4
2	Лекция	Тема 2,3,4,5	УК-3; ПК-1, ОПК-3	Лекция- дискуссия	8
		ИТОГО			12

### 4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине, основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

#### 4.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине, основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

№№ п-п	Автор и наименование	Вид пособия	Год издания	Кол-во экз. в библ.
<b>Основная литература</b>				
1	Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 235 с.	У	2023	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1915461">https://znanium.com/catalog/product/1915461</a>
2	Управление проектами : учебник / под ред. Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 349 с.	У	2024	<a href="https://znanium.com/catalog/product/2081756">https://znanium.com/catalog/product/2081756</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
3	Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / А.П. Радкевич, Т.Б. Саматова – Ухта, УГТУ, 2014. – 165 с.	УП	2014	<a href="http://lib.ugtu.net/book/16222/">http://lib.ugtu.net/book/16222/</a>
4	Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителява. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 143 с.	УП	2022	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1844325">https://znanium.com/catalog/product/1844325</a>
5	Цителадзе, Д. Д. Управление проектами : учебник / Д.Д. Цителадзе. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 361 с.	У	2023	<a href="https://znanium.com/catalog/product/2038340">https://znanium.com/catalog/product/2038340</a>
6	Гродский, В. С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность : монография / под ред. проф. В.С. Гродского, проф. Н.В. Солововой. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2022. — 278 с.	Др	2022	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1854952">https://znanium.com/catalog/product/1854952</a>

## 5. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

### 5.1. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины

№	Интернет-ресурс	Характеристика
1	<a href="http://www.aup.ru">http://www.aup.ru</a>	Административно-Управленческий Портал, основой которого является бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. Содержит публикации и учебно-методические пособия, форумы и полезные ссылки.
2	<a href="http://www.econline.h1.ru">http://www.econline.h1.ru</a>	Economicsonline – коллекция ссылок на ресурсы WWW, предоставляющие экономическую и финансовую информацию бесплатно в режиме онлайн. Сайт содержит ссылки на лучшие экономические ресурсы, новости, информацию по экономической теории, финансам, статистике, архивы научных работ по экономике и т. Д.
3	<a href="http://economicus.ru">http://economicus.ru</a>	Economicus.Ru – проект Института «Экономическая Школа». Предоставляет качественную информацию по самому широкому спектру экономических дисциплин. Работы известных экономистов, профессиональный каталог экономических ресурсов Интернет, конференции, учебно-методические материалы по экономике, подборка словарей, энциклопедий, справочников по самым разнообразным областям экономики.
4	<a href="http://ecsocman.edu.ru">http://ecsocman.edu.ru</a>	Экономика, Социология, Менеджмент – федеральный образовательный портал, некоммерческий проект. Все ресурсы находятся в открытом доступе. Цель портала – выработка новых стандартов организации и информационного обеспечения образовательного процесса.
5	<a href="http://e-management.newmail.ru">http://e-management.newmail.ru</a>	Сайт содержит электронные публикации (книги, статьи) по вопросам экономики, менеджмента и маркетинга на предприятии.

6	<a href="http://www.economica.ru">http://www.economica.ru</a>	Сайт Economica.Ru был создан для проведения различных игр и соревнований между игроками в экономические игры. Портал объединяет имитационные игровые модели экономической направленности.
---	---	---

## **5.2. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Пакет офисных программ Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel; PowerPoint.  
 Информационно-справочные и поисковые системы: Внутренняя электронно-библиотечная система УГТУ (ВЭБС) <http://lib.ugtu.net>, Электронно-библиотечная система ZNANIUM <http://znanium.com>; Электронно-библиотечная система IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru>.  
 Научная электронная библиотека <https://elibrary.ru>  
 Справочно-поисковая система «Консультант плюс» <http://www.consultant.ru/>  
 Справочно-поисковая система «Гарант» <https://www.garant.ru/>.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине представлен в Приложении.**

## **7. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Учебная аудитория для проведения лекций и практических занятий, укомплектованная специализированной мебелью (столы и стулья), демонстрационным оборудованием (видеопроектор, экран, доска), обеспечивающим тематические иллюстрации.  
 Кабинет для самостоятельной работы обучающихся, оснащённый компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

## 8. Лист актуализации

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

---

---

---

---

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры \_\_\_\_\_

протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

---

---

---

---

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры \_\_\_\_\_

протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

---

---

---

---

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры \_\_\_\_\_

протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Управление человеческими ресурсами»

Направление 38.04.02 Менеджмент

Направление подготовки «Управление проектами»

## 1. Перечень компетенций и этапы их формирования

Код и наименование компетенции	Этапы формирования компетенции (семестр/раздел/тема дисциплины)	Дескрипторные характеристики компетенции (основные признаки)
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Тема 1-6	<i>Знать</i> особенности современной концепции управления персоналом в целом, основы командной работы для достижения заданных целей; стратегическое планирования <i>Уметь</i> учитывать особенности трудового коллектива и отдельных индивидов в проектной деятельности. <i>Владеть</i> навыками принятия управленческих решений, с учетом оценки индивидуальных особенностей; навыками разработки командной стратегии.
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды		<i>Знать</i> методы разработки обоснованных организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте; методы оценки операционной эффективности и социальной значимости организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте. <i>Уметь</i> самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения на всех этапах разработки стратегии развития организации; производить оценку операционной эффективности организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте. <i>Владеть</i> методами разработки обоснованных организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте и оценки их эффективности.
ПК-1 Способен использовать современные методы управления человеческими ресурсами, организовывать взаимодействие между функциональными подразделениями организации и с другими заинтересованными сторонами, а также осуществлять все виды коммуникаций с ними		<i>Знать</i> основные приемы управления персоналом на предприятии; теоретические и практические аспекты управления современным бизнесом и использования их в принятии и реализации проектных решений; <i>Уметь</i> выстраивать рациональную коммуникацию и координацию между функциональными подразделениями организации (проектного офиса), а также с другими заинтересованными сторонами. <i>Владеть</i> навыками оценки полученных результатов, навыками эффективной коммуникационной активности.

## 2. Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые дидактические единицы (разделы, темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Форма контроля	Наименование оценочного средства
1	Тема 1-6	УК-3, ОПК-3, ПК-1	Тестовые задания. Кейс-задачи Вопросы по темам	Тестовые задания Кейс-задания Перечень вопросов

			Экзамен	Вопросы к экзамену
--	--	--	---------	--------------------

### 3. Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Код компетенции	Показатели сформированности	Шкала оценивания	Критерии оценивания
УК-3	Знать особенности современной концепции управления персоналом в целом, основы командной работы для достижения заданных целей; стратегическое планирования	Пороговый уровень (обязательный)	Знать командный тип работы, основы стратегического планирования
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Знать основные методы воздействия на группу
	Уметь учитывать особенности трудового коллектива и отдельных индивидов в проектной деятельности.	Пороговый уровень (обязательный)	Уметь организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Уметь учитывать личностные и профессиональные особенности членов команды.
	Владеть навыками принятия управленческих решений, с учетом оценки индивидуальных особенностей; навыками разработки командной стратегии.	Пороговый уровень (обязательный)	Владеть навыками переубеждения в рамках командной работы.
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Владеть навыками разработки командной стратегии.
ОПК-3	Знать методы разработки обоснованных организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте; методы оценки операционной эффективности и социальной значимости организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте.	Пороговый уровень (обязательный)	Знать методы разработки обоснованных организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте;
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Знать методы разработки обоснованных организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте; методы оценки операционной эффективности и социальной значимости организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте.
	Уметь самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения на всех этапах разработки стратегии развития организации; производить оценку операционной эффективности организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте.	Пороговый уровень (обязательный)	Уметь производить оценку операционной эффективности организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте.
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Уметь самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения на всех этапах разработки стратегии развития организации; производить оценку операционной эффективности организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте.
	Владеть методами разработки обоснованных	Пороговый уровень (обязательный)	Владеть методами разработки обоснованных организационно-
		Пороговый уровень (обязательный)	Владеть методами разработки обоснованных организационно-

Код компетенции	Показатели сформированности	Шкала оценивания	Критерии оценивания
	организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте и оценки их эффективности.		управленческих решений в современном стратегическом менеджменте и оценки их эффективности.
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	<i>Владеть</i> методами разработки обоснованных организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте и оценки их эффективности.
<b>ПК-1</b>	Знать основные приемы управления человеческими ресурсами в проектах; коммуникацию и организацию взаимодействия.	<i>Пороговый уровень (обязательный)</i>	Знать основы различных видов коммуникаций, основы организации взаимодействия между функциональными подразделениями организации (проектного офиса)
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	Знать особенности взаимодействия личности и организации, основы организации взаимодействия с другими заинтересованными сторонами, осуществлять все виды коммуникаций с ними
	Уметь выстраивать рациональную коммуникацию и координацию между функциональными подразделениями организации (проектного офиса), а также с другими заинтересованными сторонами.	<i>Пороговый уровень (обязательный)</i>	Уметь применять на практике основные методы анализа и разрешения конфликта; нести ответственность за свои действия и подчиняться.
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	Уметь налаживать свое взаимодействие с сотрудниками, а также организовывать взаимодействие между членами своего коллектива и другими коллективами.
	проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала; принимать управленческие решения.	<i>Пороговый уровень (обязательный)</i>	<i>Владеть</i> навыками эффективной коммуникации
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	<i>Владеть</i> методами использования теоретических и практических знаний; знанием основных законов, необходимых для логического осмысления и обработки информации в проектной деятельности.

#### 4. Компетентностно-ориентированные задания (КОЗ)

Основным средством формирования компетенций являются следующие КОЗ:

- задания по темам для текущего контроля знаний по дисциплине;
- банк тестовых заданий для текущего контроля знаний по дисциплине;
- вопросы для подготовки к экзамену для промежуточного контроля знаний по дисциплине.

Данные КОЗ являются комплексными, а также предназначены для контроля уровня успеваемости.



Тема 1.

Какова структура персонала в нефтегазовом бизнесе? Привести примеры в сегменте бурения скважин, нефтедобычи, транспорта нефти и газа.

Схематично представить этапы развития науки об управлении персоналом

Тема 2.

Вопросы:

1. Можно ли утверждать, что команда является малой группой, в которой формальная и неформальная структуры максимально совпадают? Поясните.
2. В чем вы видите сходства между первичной группой и командой?
3. Может ли любая рабочая группа являться потенциальной командой?
4. В чем заключаются различия между реальной и высокоэффективной командой?
5. Какой из предложенных подходов ролевой дифференциации членов команды вам представляется более правильным? Поясните.
6. Вспомните слова Джека Гордона, которые послужили эпиграфом к введению в дисциплину: «Основанные на командной деятельности рабочие процессы... позволяют обойти волчьи ямы иерархического управления». О каких «волчьих ямах» идет речь и почему команды позволяют их обойти?
7. Какие из преимуществ команд позволяют повысить эффективность деятельности в организации?
8. Какие формы командного вознаграждения вы наблюдали (или использовали) в командах?

Тема 3.

**Управленческий кейс на делегирование полномочий для руководителей среднего и высшего звена**

Специализированный кейс на делегирование полномочий в крупном банке. Я составил его по заказу финансовой группы Лайф.

Кейс содержит в себе правильные варианты ответов.

Кейс хорошо показал себя на тренингах по делегированию полномочий для руководителей среднего и высшего звена финансовых структур.

Кейс требует знания современных тенденций в банковском бизнесе от участников тренинга или кандидатов в ассессменте.

**Кейс: «Делегирование полномочий»**

**Вводная информация:**

Вы управляете региональным отделением в одном из областных центров России, начиная с прошлой недели. На эту должность Вы перешли, переехав из своего родного городка, где около года проработали управляющим сравнительно небольшого офиса. Прежний руководитель в срочном порядке перешел на работу в хэд-офис банка.

Отделение отличается сравнительно хорошими показателями работы, нередко отмечается в рейтингах банка, сотрудники активны и часто становились примером для других офисов. В отделении была сформирована инициативная группа по созданию партнерства, коллеги даже провели первое совещание по этому поводу.

При передаче дел прежний руководитель составил вместе с Вами краткую таблицу, описывающую специфику каждого из ключевых сотрудников теперь уже Вашего отделения. Это должно облегчить и ускорить Ваше практическое знакомство с коллективом.

После того, как Вас представили коллективу отдельного офиса в прошлый вторник, Вы три дня занимались приемом-передачей дел на месте (практически не выходя из кабинета), после чего были приглашены на стратегическую сессию банка вкупе с региональной конференцией – еще три рабочих дня вне офиса. После этого Вам предстоит принять участие в двух встречах по стратегиям дивизионов в Москве и на общегрупповой сессии.

В конечном итоге, Вы вернетесь на свое непосредственное рабочее место ровно через неделю.

При этом перед отделением стоит ряд чрезвычайно важных и срочных задач, которые сотрудники вынуждены решить без Вашего участия в дополнение к текущей работе с клиентами банка. Эти задачи отражены в таблице №2, которую Вам и предстоит заполнить.

Итак, **Ваша цель - в течение 10 минут проанализировать таблицу №1 и распределить эти задачи между ключевыми сотрудниками, упомянутыми в таблице, с указанием:**

1. Кто отвечает за результат каждой задачи
2. Как будет решаться данная задача
3. Как Вы поставите задачу
4. Как Вы замотивируете сотрудников на ее качественное выполнение
5. Как и в какой мере Вы будете удалённо принимать участие в данной задаче

**Результаты занесите в таблицу №2.**

Кроме того, от Вас требуется заполнить **таблицу №3** с оценкой уровня квалификации, мотивации и ответственности каждого из описанных сотрудников.

После этого, представьте результаты работы остальным группам с аргументацией ваших решений на основе методического материала, который Вы получили от вашего тренера перед началом кейса. На выступление Вам дается 5 минут. Очередность выступлений вы можете согласовать с вашим тренером.

**Таблица №1. Описание ключевых сотрудников отделения:**

ФИО	Должность и стаж работы в банке	Основные результаты работы	Наиболее примечательные ситуации	Краткая характеристика от прежнего управляющего
Берта Бертхардт	Кредитный инспектор ДМСБ. Более 2 лет №1 в списке партнеров, предложенном прежним управляющим	Лидер по отсутствию РВПС Работает практически с момента открытия отделения «Правая рука управляющего»	Одного индивидуального предпринимателя, который обратился за кредитом, мягко, но неуступно 8 раз уговаривала еще раз принести недостающие документы для принятия решения о кредите, каждый раз находя все новые несоответствия. При этом клиент безропотно приносил недостающие документы, а затем ни разу не допустил просрочки даже в трудные для его бизнеса времена. Данная ситуация типична практически для всех ее клиентов. По просьбе управляющего готовила все регламентирующие документы в отделении.	«Швейцарские часы отделения», вовремя на работу, вовремя с работы, 100% безошибочность и точность всегда и во всем. Никто и никогда из сотрудников офиса или клиентов не видел ее в нерабочее время.
Иван Иваненко	Директор СБ, 2 года Предложен в число партнеров управляющим	За второй квартал снизил РВПС на 40% в части его касающейся.  100% исполнение всех поручений управляющего в срок и с надлежащих качеством.	Изобличил группу мошенников по первому же взятому ими кредиту. Тут же доложил о своих наблюдениях управляющему и предложил красивый план, который позволил ввести	Чрезвычайно дисциплинирован, четко соблюдает иерархию, добр в отношениях, бодр в проявлениях, весел на застольях, четок в определениях, честен в намерениях.

			мошенников в заблуждение и вернуть кредит полностью за обещание тут же выдать кредит в 10-кратном размере тому же лицу. Естественно, во вторичном кредите было отказано, а отделение избежало крупных убытков.	
Катя Катина	Специалист ДРБ, 1 год	Лидер по выдаче кредитов населению в отделении Низкий РВПС	Однажды клиент забыл в отделении барсетку с документами и деньгами. Обнаружив это, она поехала после работы по адресу прописки клиента и вернула ему документы и деньги. Возможно поэтому этот клиент предложил ей свои руку и сердце. Несмотря на близкие отношения, даже этот клиент не допускает просрочек по кредиту.	Само обаяние, мила, добра, слегка застенчива, всегда идет на помощь коллегам, отзывчива.
Ольга Ольгина	Управляющая ДМСБ, 2 года, в должности полгода  Предложила свою кандидатуру в партнерство	В течение полугода в должности снизила резервы настолько, что направление вышло из убытков. Наполовину поменяла состав сотрудников, несмотря на то, что была ранее весьма дружна с теми, с кем рассталась. За 1 месяц в свободное от основной работы время настолько быстро и четко подготовила трех новых сотрудников, что те уже к концу 3 месяцев работы в отделении вышли на плановые показатели своих «старых» коллег.	Убедила руководителя крупной аудиторской компании, которая вела свои счета в сбербанке, что наиболее современная модель бизнеса предполагает в своей основе партнерство предпринимателей. В результате компания зарегистрировала из числа своих сотрудников 45 индивидуальных предпринимателей, которые перешли на обслуживание в банк.	Властная, контрастна как душ Шарко, работоголична, убедительна, рациональна, увлечена, все знает досконально.
Погос Погосян	Главный специалист ДРБ, 2 года Предложен в состав партнеров управляющим	Имеет лучший показатель процентного и непроцентного дохода	В самый разгар финансового кризиса, когда ликвидность отделения была угрожающей, обратился к своему дяде, который уговорил большинство представителей национальной диаспоры сделать рублевые вклады в отделение. Это существенно повлияло на показатели отделения. При этом, несмотря на то, что срок действия доброй половины	«Камеди клуб на дому», весел, общителен, быстр, не лезет за словом в карман, может решить любую задачу, если эту задачу можно решать переговорным путем, гений коммуникабельности, любимец женской целевой группы клиентов.

			вкладов уже истек, ни один из этой группы вкладчиков не обратился в отделение ни за вкладом, ни по вопросу его пролонгации.	
Таня Танина	Главный специалист ДРБ, 2 года Первой предложила управляющему организовать партнерство отделения	Имеет лучший портфель в регионе, Подготовила 7 высококвалифицированных специалистов, из которых 4 были переведены на «усиление» вновь создаваемых офисов в городе	В отсутствие управляющего отделения «разрушила» серьезный конфликт с Почетным гражданином города, почетным пенсионером России, который допускал просрочки по кредитам из-за того, что с задержками получал пенсию. Она самовольно приняла решение о переносе ежемесячной даты погашения кредита на 5 банковских дней. В результате этот клиент не только снял все претензии, но и написал благодарственную заметку в областной газете. После этой статьи в отделении были открыты более 100 пенсионных вкладов.	Перспективна, приятна во всех отношениях, активна, инициативна, отвечает за базар, слегка авантюристична, но весьма альтруистична.
Урсула Урсулайте	Кредитный инспектор ДМСБ, 3 месяца  Предложена в партнеры управляющим	За первый квартал работы в отделении вышла на средние показатели опытных сотрудников	Когда отделение посетил Пред.Правления и поинтересовался стратегией отделения, Урсула наизусть рассказала стратегическую карту отделения, которая до этого существовала только в первичных разрозненных набросках на флипчарте в кабинете управляющего. Озвученная ею карта с потрясающей точностью «попала» в пятилетнюю модель развития группы. Собственно, это и привело к тому, что управляющего срочно повысили и «забрали» в хэд-офис.  Когда в ходе региональной поездки Президент банка сказал, что настоящий партнер должен знать все направления	Исполнительна, старательна, преданна, честна, аккуратна.

			<p>работы в отделении, стала срочно развиваться. Она каждый вечер не менее двух часов задерживается в банке и изучает андеррайтинг, партнерство, эмоциональное лидерство, розничный бизнес. Планирует в конце года экстерном получить высшее финансовое образование.</p>	
--	--	--	--	--

**Таблица №2. Важные и срочные задачи**

	Задача №1	Задача №2	Задача №3	Задача №4
Описание задач:	<p>Хэд-офис дивизиона ДМСБ предложил провести эксперимент – выдать командную франшизу на 2-3 ключевых сотрудников отделения. Необходимо определить состав команды и распределение ответственности в ней. Ответ необходимо дать в течение 3х дней, иначе эксперимент будет проводиться в другом отделении.</p>	<p>УРП группы проводит конкурс на план по реализации ВИДЕНИЯ ГРУППЫ на уровне отделения. План необходимо составить и презентовать на стратегической сессии группы, той самой, после которой Вы, наконец-то вернетесь в отделение. Участие представителей хэд-офиса и управляющих отделений в конкурсе строго исключается.</p>	<p>Из финансового блока группы к Вам пришел запрос по исполнению запроса ЦБ РФ в части касающейся Вашего отделения. Необходимо оценить риски по резервам по новой методике ЦБ РФ и предоставить данные в финансовый блок до конца следующего дня.</p>	<p>В вашем регионе проходит ознакомительная поездка руководителей и сотрудников вновь приобретенного банка, который влился в дружное семейство ФГ Лайф. Внезапно изменились планы, и в качестве образцового отделения делегация посетит ваш офис в ближайший понедельник. Необходимо провести день открытых дверей и решить следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Показать образцовую организацию офиса (на сегодня у вас не до конца закончена установка рекламных плакатов, только что поступила мебель, которая еще находится в разобранном состоянии)</li> <li>○ Провести презентацию о ценностях бренда Лайф и их реализации в отделении</li> <li>○ Провести показательную работу по выдаче кредитов в рознице или МСБ</li> <li>○ Рассказать о Партнерстве в Лайф</li> </ul>
Кто отвечает за результат задачи (подзадач)	<b>Таня Танина</b>	<b>Ольга Ольгина</b>	<b>Берта Бертхардт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Иван Иваненко</b></li> <li>○ <b>Таня Танина</b></li> <li>○ <b>Берта Бертхардт или Катя Катина</b></li> <li>○ <b>Ольга Ольгина</b></li> </ul>
Как будет решаться данная задача	<b>Провести совещание и консенсусом принять решение</b>	<b>Провести совещание и консенсусом составить</b>	<b>Формирование рабочей группы из 2 или более человек для</b>	<b>Провести совещание и консенсусом принять решение о распределении обязанностей</b>

		видение группы, выбрать презентатора на сессии (Урсула Урсулайте)	подготовки документа (Иван Иваненко)	
Как Вы поставите задачу, какие этапы ее решения Вы предложите	Уровень проблемы (для чего это необходимо): +1 балла Уровень задачи (описание видения результата): 0 баллов Уровень алгоритма (описание как именно решать эту задачу): -1 балл	Уровень проблемы (для чего это необходимо): +1 балла Уровень задачи (описание видения результата): 0 баллов Уровень алгоритма (описание как именно решать эту задачу): -1 балл	Уровень проблемы (для чего это необходимо): +1 балла Уровень задачи (описание видения результата): 0 баллов Уровень алгоритма (описание как именно решать эту задачу): -1 балл	Уровень проблемы (для чего это необходимо): +1 балла Уровень задачи (описание видения результата): 0 баллов Уровень алгоритма (описание как именно решать эту задачу): -1 балл
Как Вы замотивируете сотрудников на ее качественное выполнение	Делегирование права на принятие решения	Делегирование права на принятие решения	Делегирование права на принятие решения	Делегирование права на принятие решения
Как и в какой мере Вы будете удалённо принимать участие в данной задаче	Возможно участие во франшизе	Только постановка задачи	Только постановка задачи	Только постановка задачи

**Жирным шрифтом выделены критерии оценки для модераторов. Таблица для участников содержит ТОЛЬКО ОПИСАНИЕ 4 ЗАДАЧ.**

За попадание в каждой ячейке команда получает 1 балл. В ячейке ответственного за результат в задаче №4 балл начисляется за каждого упомянутого сотрудника. Максимум по данному этапу – 23 балла. Теоретический минимум – 0 баллов.

#### Тема 4.

Кейс рекомендуется для обсуждения в учебных группах:

- ♦ в курсе «Стратегический менеджмент» — по теме «Уровень бизнеса»

Кейс может быть также использован для обсуждения в учебных группах в курсах «Маркетинг», «Маркетинг услуг», «Туристический маркетинг» при рассмотрении следующих тем:

- ♦ Управление маркетингом
- ♦ Планирование маркетинга
- ♦ Стратегия маркетинга
- ♦ Сегментация и позиционирование
- ♦ Качество услуги

#### **10. 2. Цель кейса**

Кейс предназначен для обсуждения выбора альтернативных маркетинговых стратегий в условиях неблагоприятной внешней макросреды маркетинга.

Обучающие цели кейса

1. Дать возможность студентам понять особенности маркетинга на рынке туристических услуг.
2. Научиться взвешивать аргументы «за» и «против» при выборе альтернативных маркетинговых стратегий на туристическом рынке.

3. Изучить специфику маркетинга территорий и достопримечательностей.
4. Приобрести навыки в разработке комплекса маркетинга для различных сегментов рынка.

### **10.3. Проблемная ситуация**

На макроуровне проблема заключается в том, что Администрация Архангельской области недостаточно полно осознает роль туризма в развитии экономики своего региона. Поступления в бюджет от туризма занимают предпоследнее место. Кроме этого, администрация неэффективно регулирует рынок туристических услуг, допуская существование нелегальных туроператоров и нечестную конкуренцию. В результате малому туристическому бизнесу невыгодно заниматься въездным туризмом по сравнению с выездным туризмом.

На микроуровне проблема заключается в правильном выборе маркетинговой стратегии туристической фирмы в неблагоприятной внешней среде. Архангельская область обладает достаточным набором достопримечательностей и ресурсов для привлечения внутренних туристов.

### **10.4. Направления обсуждения кейса**

С целью эффективного обсуждения в кейсе представлена организационная структура фирмы как отвлекающий маневр. Организационная структура фирмы не имеет серьезного отношения к проблеме кейса и помогает студентам исключить другие маловажные факты и данные, представленные в незначительном количестве в кейсе. Это поможет студентам в освоении навыков концентрации на полезных данных и фактах для принятия оптимальных решений.

Один из приемов группового обсуждения кейса в учебной группе может быть разделение студентов на четыре группы. Каждой группе предлагается провести анализ и обоснование выбора одной из четырех стратегий по «сетке развития товара и рынка» И. Ансоффа:

Существующие услуги                      Новые услуги

Существующие рынки	1. Более глубокое внедрение на рынок	2. Разработка новых туров и услуг
Новые рынки	3. Расширение границ рынка	4. Диверсификация

Группа 1 и обоснование выбора стратегии 1. Более глубокое внедрение на рынок (существующие потребители и существующие туры);

Группа 2 и обоснование выбора стратегии 2. Разработка новых туров и услуг (новые туры и существующие потребители);

Группа 3 и обоснование выбора стратегии 3. Расширение границ рынка (существующие туры и новые потребители);

Группа 4 и обоснование выбора стратегии 4. Диверсификация (новые туры и новые потребители).

### **Вопросы для обсуждения**

1. Каким образом можно увеличить объем продаж имеющихся услуг и туров существующим рыночным сегментам компании «Помор-тур»?
2. Какие новые рынки для продажи услуг и туров компании «Помор-тур» можно найти и привлечь?
3. Какие новые туристические туры и услуги можно предложить существующим клиентам компании «Помор-тур»?
4. Какие новые рынки можно освоить и предложить потенциальным потребителям новые туристические услуги и туры?

I

### **Вопрос 1. Каким образом можно увеличить объем продаж имеющихся услуг и туров существующим рыночным сегментам компании «Помор-тур»?**

Выбор такой стратегии предусматривает некий статус-кво. Возможные тактические решения будут сконцентрированы на таких элементах комплекса маркетинга, как цена и продвижение. При выборе такой стратегии главная цель будет заключаться в увеличении продаж имеющихся услуг и туров существующим сегментам потребителей за счет больших расходов на рекламу и стимулирование

сбыта. Интересным обсуждением этой стратегии может быть дискуссия о роли маркетинга отношений с клиентами. При такой философии фирма могла бы существенно экономить на рекламе, добиваясь своей коммерческой цели — увеличения продаж.

**Вопрос 2. Какие новые рынки для продажи услуг и туров компании «Помор-тур» можно найти и привлечь?**

При обсуждении выбора этой стратегии необходимо изучение и анализ приложений кейса (особенно рис.1, и табл.1). Приложения четко показывают предпочтения рынка пожилых людей, бизнесменов и молодежи. Очень важно обсудить возможные рынки организаций и комплексное обслуживание корпоративных клиентов. Наибольший интерес может представлять дискуссия о новых географических рынках, например жителей других областей и иностранцев. Студентам может быть предложено определить критерии сегментации рынка и непосредственно провести сегментационный анализ и выбор целевых сегментов. При обсуждении результатов сегментационного анализа возможно сравнение достоинств и недостатков классических критериев сегментации (пол, возраст, доход) с поведенческими критериями (VALS-I, VALS-II).

**Вопрос 3. Какие новые туристические туры и услуги можно предложить существующим клиентам компании «Помор-тур»?**

Обсуждение выбора этой стратегии предполагает творческую дискуссию о новых видах туристических услуг и туров. Например, интерес может вызвать обсуждение студентами климатических условий Архангельской области и их влияния на разработку новых туристических услуг. Пессимистичным студентам, которые будут называть климат как главный барьер маркетинга, можно привести примеры Дисней-парка во Франции, аквапарка в Финляндии и проекта аквапарка в г. Санкт-Петербурге.

**Вопрос 4. Какие новые рынки можно освоить и предложить потенциальным потребителям новые туристические услуги и туры?**

Обсуждение выбора этой стратегии можно увязать с обсуждением нетрадиционной сегментации рынка по системе Стенли Плогга (Stanley Plog) и жизненному стилю потребителей VALS (Values and life styles). С. Плогг делит туристов на «ищущих острых впечатлений» и «ищущих спокойный отдых». Сегментация по стилю жизни может обнаружить сегменты туристов, предпочитающих экзотический, одиночный или мелко-групповой виды отдыха. Например, по данным некоторых исследований, очень состоятельные туристы часто стараются не афишировать себя в период отдыха, находясь в «тени».

Интересным может быть в этом случае обсуждение комплекса маркетинга и содержательных особенностей туров и услуг. Безусловно, в этом примере стратегия продвижения должна быть более узкой и целенаправленной, тогда как цена значительно выше по сравнению с ценами для других клиентов фирмы. В этом случае обсуждение стратегии можно соединить с обсуждением понятия качества туристической услуги, качества обслуживания и его измерения. Результатом обсуждения этого вопроса могут быть предложенные студентами новые варианты и концепции туристических услуг отдыха и развлечений. При этом подходе студентам можно предложить разработать новые экзотические туристические услуги и описать их с помощью методов разработки процессов обслуживания (потребительский сценарий, точки соприкосновения, диаграммное проектирование), содержащихся в стратегии «процесс» комплекса маркетинга услуг

Тема 5.

Разобрать кейс: в бухгалтерии в материальной группе работают две сотрудницы. Одна из них молодая, другая в предпенсионном возрасте, но обе хорошие специалисты. Несмотря на то, что они работают независимо друг от друга, старшая сотрудница регулярно вмешивается в работу молодой: дает ей советы, постоянно говорит об отсутствии компетенции, указывает на ошибки. Кроме того, женщина предпенсионного возраста постоянно обращает внимание на то, как выглядит молодой специалист, пытается ее по-своему «образумить». При этом старшая сотрудница делает это без злого умысла — таким образом, она беспокоится о своей «неопытной» коллеге. Как следует поступить женщинам в данной ситуации?

Тема 6.



**Ситуация:**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

**Задание:**

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Тема 7. Система работы с персоналом.

**Мини-кейс для оценки руководителей на управление подчиненными и ориентацию на результат**

Данное задание составлено мной для проведения оценки руководителей подразделений. Т.к. я сторонник обучения на реальных задачах бизнеса и никогда не применяю кейсов типа необитаемые острова, космические корабли, все виды строительства башен и походов сказочных героев, то рекомендую использовать данное упражнение в компании малого и среднего бизнеса – там, где подобная ситуация могла бы произойти в действительности. В последний раз я столкнулась с этой ситуацией на моем последнем месте работы по найму. Я использовала это упражнение как одно из заданий блока «Управленческий слалом» ассессмент-центра, также оно может быть отдельной частью любого оценочного мероприятия.

**Условия проведения / Правила корректного выполнения**

Упражнение идеально для оценки управленческих навыков руководителей среднего уровня в компании со сложностями в управлении со стороны высшего руководства (нашей целью не является оценка управленческих компетенций оного). Как правило, в таких компаниях распоряжения и действия высшего руководства не всегда отвечают требованиям классического менеджмента, поэтому руководители подразделений вынуждены искать тоже неклассические способы исполнения задач, развивать креативность и гибкость мышления. Впрочем, эти навыки достаточно востребованы на рынке труда.

Упражнение подходит для оценки управленческих навыков руководителей любых функциональных подразделений и иерархического уровня.

**Оцениваемые компетенции**

- Управление подчиненными
- Контроль работы подчиненных
- Мотивация подчиненных
- Готовность брать на себя ответственность
- Ориентация на результат
- Лидерство
- Навыки проектного управления
- Взаимодействие и работа в команде

**Описание**

Участнику оценочного мероприятия зачитывается текст задания. Участник отвечает без подготовки (как и на другие задания «управленческого слалома»). Члены оценочной комиссии получают на руки распечатанный текст.

## **Мини-кейс на управление подчиненными**

Вы – руководитель отдела Х.

В штате Вашего отдела работает сотрудник-«звезда». Находится на хорошем счету у начальства, работает давно, ведет самостоятельные проекты.

Ему напрямую (от высшего руководства) был поручен важный проект. Вы несколько раз запрашивали отчет по проекту, предлагали помощь. Однако сотрудник отказывался от помощи и игнорировал Ваш контроль. Накануне отчетного срока Вы узнаете, что проект не выполнен более чем на 50%. На следующей неделе состоится совещание, на котором речь пойдет и о данном проекте.

Ваши действия?

### **Интерпретация полученных результатов**

Варианты выбора поведения в данной неоднозначной ситуации зависят как от личных управленческих качеств оцениваемого руководителя, так и от принятых в отдельно взятой компании правил и ожидаемых действий. И если в компании действительно есть практика прямых поручений ключевым сотрудникам (минуя один или несколько иерархических уровней, через голову непосредственного начальника), то линейным руководителям приходится мириться с существующим положением вещей и проявлять чудеса управленческой гибкости.

Варианты управленческих решений многообразны. Контролирует ли оцениваемый руководитель ведение проектов подчиненными, полученных напрямую от начальства? Каково его участие в этих проектах? Как он выстраивает отношения с подчиненными-«звездами»? Как выходит из ситуаций с проектами подчиненных, по которым приближается дедлайн? Будет ли помогать в решении проблем?

Решение кейса, которое я считаю оптимальным и применяла в своей работе, следующее. Так как мы не можем повлиять на действия высшего руководства напрямую давать подчиненным указания, я попробовала бы договориться с моим сотрудником-«звездой» о том, что проекты он ведет самостоятельно, отчитывается перед начальством напрямую, а меня просто держит в курсе относительно ведения своих проектов, информирует о контрольных точках проекта. При нормальном выстраивании отношений с подчиненными, понимании типов подчиненных и руководителей, а также применении принципов ситуативного руководства даже сотрудник-«звезда» должен отреагировать положительно.

Только при таком подходе, предполагающем обязательный контроль действий своих подчиненных, описанная в кейсе ситуация не должна произойти априори.

В любом случае, любые компетенции / качества / навыки должны быть проверены в нескольких оценочных заданиях.

### **Ситуация:**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т. е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т. е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

### **Задание:**

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной

программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

#### Дополнительные задания

1. Краткая характеристика ЗАО хлебозавод «Зёрнышко» следующая: - Сфера и направление деятельности: выпуск продукции в хлебопекарном цехе, кондитерском цехе, производство полуфабрикатов. - Размер предприятия: общая численность персонала - 300 человек. - Этап жизненного цикла предприятия: кризис. - Общая стратегия предприятия: дифференциация продукта. - Режим работы организации: 7 дней в неделю, круглосуточно (без обеденного перерыва). Отсутствующие в условиях задания факты и обстоятельства могут быть введены магистрантом дополнительно, если они не противоречат условиям задания. Контрольные вопросы и задания 1. Определите содержание и тип кадровой политики. 2. Сформируйте систему управления персоналом, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала. 3. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения для предприятия.

2. В результате поглощения один из старейших российских машиностроительных заводов России поменял владельца и вошел в состав крупного промышленного холдинга. На предприятие был назначен новый Генеральный директор, которому предстояло в короткие сроки решить целый ряд стратегических задач.

Генеральный директор принял решение оптимизировать систему оплаты труда и снизить затраты в этой области. Перед руководителем кадровой службы была поставлена задача – оптимизировать фонд оплаты труда на всех уровнях, начиная с менеджеров среднего звена и заканчивая производственными работниками.

Кадровая служба разработала программу действий, направленную на снижение фонда оплаты труда:

1. Все сотрудники были разделены на несколько иерархических уровней.  
2. Был выполнен аналитический обзор рынка труда, на основании чего для каждого уровня была установлена «вилка» должностных окладов.

3. Размеры премий, которые получают сотрудники были строго привязаны к результатам их труда. Данная программа сначала обсуждалась на Правлении предприятия, а после на Совете Директоров. В обоих случаях предлагаемая программа встретила массу вопросов и возражений, многие менеджеры горячо высказывались против планируемых нововведений, однако Генеральный директор был уверен в необходимости реформ и настоял на утверждении новой системы оплаты труда.

Через полгода с момента внедрения на предприятии новых методов оплаты труда, и Генеральный директор запросил у руководителя службы по кадрам отчет о полученных результатах. Данные из отчета стали для него неприятным сюрпризом. За последние 6 месяцев с завода уволилась целая группа ключевых ведущих специалистов и младших менеджеров. Общий психологический климат в коллективе также заметно ухудшился: люди жаловались на несправедливость менеджеров в оценке их результатов и постоянное изменение требований к их работе. Но, самым удивительным для Генерального директора стало то, что общие расходы на оплату труда на предприятии за истекшие пол года не только не сократились, но даже незначительно возросли. Внимательно изучив структуру затрат на персонал, Генеральный директор увидел, что с момента старта проекта она существенно изменилась. Если раньше львиную долю расходов составляли фиксированные выплаты – зарплаты и надбавки, а премия являлась незначительной частью дохода сотрудников, то в результате внедрения новой системы премирования и соотношения базовых окладов с рынком труда соотношение постоянной и переменной части дохода для большинства категорий персонала изменилось до уровня: 60% – оклад, 40% – премия. Причем премию получали практически все сотрудники предприятия.

Генеральный директор собрал экстренное совещание, на котором потребовал объяснений сложившейся ситуации у службы персонала и руководителей подразделений. На совещании многие менеджеры напрямую признались, что в ходе реформы оплаты труда они сознательно начали

завышать сотрудникам премии, чтобы сохранить их доходы на прежнем уровне и не вступать в споры относительно того, кто как работал и сколько получил. Тем самым они стремились удерживать наиболее ценные кадры, что, впрочем, тоже удавалось далеко не всегда. Совещание закончилось взаимными обвинениями менеджеров и специалистов по кадрам и поставило в тупик Генерального директора предприятия.

Вопросы:

- 1) В чем состоят причины неуспеха внедрения на заводе новой системы мотивации.
- 2) Какую программу оптимизации оплаты труда Вы бы предложили на месте Заместителя гендиректора по кадрам, получив аналогичное поручение?
- 3) Какие меры можно предпринять в сложившейся ситуации, чтобы получить заметный позитивный эффект в течение ближайших трех месяцев?

### **3. Деловая игра на оценку управленческого потенциала. Как Генри Форд кандидатов в топ-менеджеры проверял**

Один из легендарных руководителей Америки Генри Форд известен большим количеством высказыванием, приемов, методов, которые приписываются ему как весьма популярному лидеру. Один из, возможно, его приемов позволяет оценить уровень осознанности кандидата на высокую руководящую должность. Естественно, в своей практике Вы можете упростить кейс до его пересказа и вопроса в самом конце. Либо Вы можете заменить поездку на автомобиле каким-то набором действий, например по организации пространства в переговорной.

Генри Форд подводил кандидата, который по итогам серии собеседований доходил до его уровня к автомобилю и сам садился на пассажирское сидение, а кандидату предлагал сесть за руль.

Затем в течение 5-7 минут Форд просил кандидата тронуться с места, ехать быстрее или медленнее, повернуть то в одну сторону, то в другую.

Наконец, зехав куда-то в глушь, он спрашивал кандидата:

- А теперь объясните мне, пожалуйста, для чего мы приехали именно сюда?

**Ключ:**

1. Если кандидат начинал оправдываться, что выполнял указания Форда, то этого человека категорически не брали в команду.
2. Если кандидат находил неожиданный, креативный ответ, желательно с чувством юмора, то Форд рекомендовал кандидата в департамент продаж и больше не имел желания встречаться с ним.
3. Если кандидат начинал уточнять цель поездки во время оной, его Форд рекомендовал в инженеры или руководители низового уровня.
4. А в топ-менеджеры брали только того, кто интересовался целью поездки до того, как трогался с места.

### **Вопросы к экзамену**

1. Понятия и подходы к управлению человеческими ресурсами
2. Цели и состав плана.
3. Определение и обоснование потребностей проекта в персонале и требований к персоналу (компетенции, готовность к командировкам, готовность к работе в виртуальной команде и т. п.).
4. Распределение ролей и ответственности среди участников по проекту.
5. Организационная структура проекта.
6. План подбора и высвобождения персонала по проекту.
7. График отпусков участников проекта.
8. План развития персонала, привлекаемого в проект.
9. Система вознаграждения для персонала в рамках проекта.
10. Обеспечение охраны труда и профессиональной безопасности
11. Процесс набора команды проекта. Различные алгоритмы подбора команд.
12. Руководство РМВОК
13. Цели процесса развития. Разработка этапов процесса развития.
14. Модели, описывающие этапы развития проектных команд.

15. Управление развитием команды проекта.
16. Модели ролей в команде.
17. Влияние факторов на поведение.
18. Психологические типы. Методика MBTI. Тест Кейрси.
19. Деловые коммуникации.
20. Процесс управления. Методы управления
21. Методы оценки эффективности участия человеческих ресурсов в проекте
22. Организация работы и совершенствование персонала
- 23.Руководство: проблема интеграции, власти и партнерства
- 24.Власть. Понятие, виды.
- 25.Понятие мотивации
- 26.Теории и модели мотивации
- 27.Методы индивидуальной и групповой мотивации
- 28.Связующие процессы в организации. Коммуникации
- 29.Связующие процессы в организации. Принятие решений
- 30.Управленческие решения: элементы, классификация, виды
- 31.Методы принятия решений
- 32.Требования, предъявляемые к управленческим решениям
33. Учет факторов риска при разработке и принятии решений
34. Контроль. Понятие, виды, этапы.
35. Современная концепция проектного менеджмента
36. Окружение и участники проекта
37. Жизненный цикл проекта
38. Подсистемы менеджмента проекта
39. Групповая динамика
40. Управление трудовыми ресурсами
41. Управление конфликтами

## **Примеры тренировочных задач и упражнений**

### **Контрольные вопросы**

#### Вопрос 1.

Соотношение понятий «управление персоналом», «менеджмент персонала», «ролевой менеджмент», «кадровый менеджмент», «управление человеческими ресурсами», «человеческий капитал».

Ответ:

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного учреждения социальной защиты населения. Фактически персонал является стратегическим ресурсом любой социальной службы, от которого зависит качество и эффективности осуществляемой деятельности. Именно это превращает персонал в человеческие ресурсы как совокупность личностей, каждая из которых обладает индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству (концепция человеческих ресурсов возникла в США в 80-е годы 20 века).

Существует ряд определений понятия «управление персоналом».

1. В основу ряда определений зачастую положены группы методов, через которые осуществляется воздействие на персонал социальной службы. Это система взаимосвязанных социальных, экономических, административных и психологических методов воздействия на сотрудников с целью повышения их мотивации и заинтересованности в труде, реализации их возможностей и творческих способностей во имя достижения целей организации.

2. Существуют определения, в основу которых положены функции управления персоналом. Тогда опередить это понятие можно следующим образом: это трудовые отношения, связанные с

взаимоотношениями администрации с работниками по поводу планирования, поиска и отбора, обучения и повышения квалификации, определения оплаты труда, мотивации и стимулирования, адаптации, аттестации, решения вопросов технической безопасности и социальной защиты персонала.

Термины «менеджмент персонала», «ролевой менеджмент», «кадровый менеджмент» являются синонимичными понятию «управление персоналом», чего нельзя сказать о термине «управление человеческими ресурсами».

Человеческие ресурсы – термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона, страны в целом.

Наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности – кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам – данный термин включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и нравственную надежность, определенный эффект кооперации и самоорганизации (коллективные формы организации труда и принятия решений, «кружки качества», «дух команды» и т.д.), совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию.

Отличия от управления персоналом следующие:

1) Появление стратегического измерения у управления человеческими ресурсами делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

2) В управлении персоналом все внимание сосредоточено на рядовых сотрудниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

3) Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы, то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

4) Происходит переориентации системы управления персоналом на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в коллективистских ценностях на индивидуалистические.

5) Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений).

Наиболее широкое из представленных понятий – человеческий капитал. Это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей и мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и эффективности производства и тем самым влияют на рост заработков данного человека. Инвестиции в человеческий капитал включают в себя в основном расходы на образование (общее и специальное), здравоохранение (профилактика заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание), улучшение жилищных условий, безопасность и экономическую свободу населения, инвестиции в науку, культуру и искусство, а также формирование у работника необходимых ценностных и этических норм (например, лояльности своей компании).

Несмотря на изученность, остается проблемой количественное измерение человеческого капитала как явления сложного и разнородного, неподдающегося прямому суммированию элементов. Человеческий капитал по-прежнему представляет собой «черный ящик», который оказывает явное воздействие на деятельность и результаты компании, но который нельзя разобрать на части и адекватно измерить и оценить традиционными методами.

## Вопрос 2.

Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.

Ответ:

Значимым в системе управления персоналом является вопрос о методах управления. Это способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью координирования их деятельности в процессе достижения целей организации.

Существуют три группы методов:

1. Административные методы они включают в себя:

- Правовые нормы и акты (федеральные законы, указы, постановления, госстандарты, положения по отрасли, инструкции), утверждаемые государственными органами для обязательного выполнения.
- Методы организационного воздействия (организационные схемы, регламентирование специфических видов деятельности), действующие внутри конкретной организации.
- Распорядительные методы (приказы, распоряжения), используемые в процессе оперативного управления в конкретных подразделениях организации.

У этих методов прямой характер воздействия, потому что любой административный акт подлежит обязательному исполнению.

2. Экономические методы осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Это система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы. Выражается в премировании и единовременных выплатах.

3. Социально-психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов:

- создание благоприятного психологического климата;
- создание творческой атмосферы;
- установление норм поведения и развития коллектива;
- установление моральных санкций и поощрений;
- профилактика синдрома эмоционального выгорания;
- превращение административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

### Вопрос 3.

Особенности управления персоналом в организациях социального обслуживания населения.

Ответ:

Несмотря на схожесть процесса управления во всех сферах человеческой жизнедеятельности, в социальной сфере, системе социального обслуживания есть свои отличительные черты. К относятся следующие:

1. Собственно характер тех процессов, в которых осуществляется социальное управление.

1) Эти процессы отличает их значимость не только для отдельной личности, но в первую очередь для общества в целом. Проблемы образования и воспитания граждан, охраны их здоровья, культурного развития, борьбы с алкоголизмом и наркоманией, помощи малоимущим и обездоленным, налаживание межэтнических отношений и миграционных процессов под силу лишь всему обществу с его государственными институтами.

2) Для процессов, возникающих в социальной сфере, характерны высокая нравственная, духовная составляющая, отсутствие непосредственного материального интереса и в связи с этим низкая финансовая рентабельность и самоокупаемость. В ряде развитых стран деятельность в социальной сфере именуется общественно полезной.

2. Ограниченность применения в этой области рыночного механизма и необходимость государственного регулирования.

1) Эта особенность вытекает, во-первых, из того, что услуги социальной сферы необходимы подавляющей части общества, а оплачивать их может меньшинство населения.

2) Предоставленные рыночной стихии услуги социальной сферы, ее возможности, зависящие от рыночных цен, конкуренции, прибыльности и т. п., перестают решать социальные задачи и превращаются в обыкновенный товар, который достается не тем, кто в нем особенно нуждается, а тем, кто способен за него заплатить.

3. Ограниченность финансирования персонала социальной сферы. Отсутствует возможность максимально полно реализовать один из ведущих принципов менеджмента – достойное вознаграждение. Это приводит к необходимости поиска иных методов поддержки персонала (формирование благоприятного социально-психологического климата коллектива).

4. Гендерная асимметрия.

Гендер ([англ.](#) gender, от [лат.](#) genus «род») – это социальный [пол](#), определяющий поведение человека в обществе и то, как это поведение воспринимается. Персонал системы социальной защиты однозначно имеет «женское лицо». На так называемых низших должностях, при осуществлении прямой социальной работы с населением, больше задействованы сотрудники-женщины. Соответственно проявляется гендерная асимметрия в незначительной представленности женщин по сравнению с мужчинами на средних и высших управленческих должностях.

### Контрольные задания

Подготовить реферат с презентацией на тему:

Стили руководства: поведенческий и ситуационный подходы. Особенности личности руководителя в организации социального обслуживания.

Алгоритм выполнения:

1. Подобрать литературу по теме (монографии, сборники, различные справочные издания, журнальные статьи).
2. Составить план реферата.
3. Написание разделов.

4. Выводы.
5. Подготовка презентации по теме реферата.
6. Устный доклад по теме на практическом занятии.

#### **Ситуационные задачи**

Задача «Космический корабль»: каждому члену студенческой группы необходимо прочитать ситуацию и ответить на предлагаемые вопросы.

Ситуация: Космический корабль после длительной межзвездной экспедиции возвращается на Землю, где за это время прошла тысяча лет. На борту корабля командир и команда, которые за долгие годы полета стали сплоченным высококвалифицированным коллективом. При приближении к Солнечной системе командир получает конфиденциальное сообщение с Земли, в котором сказано, что за время отсутствия корабля на Земле произошли необратимые экологические изменения и в привычной для людей форме цивилизации больше не существует. Разумная жизнь на планете сохранилась в другой форме — энергетической — и создала на планете новую цивилизацию. Новые жители Земли предлагают команде свою помощь либо по переводению жизни каждого члена экипажа в энергетическую форму, либо по созданию резервации с привычными формами животного и растительного мира. Командиру предлагается самому информировать команду о случившемся и до возвращения на Землю сообщить о принятом решении.

Задание:

- 1) определите, каким стилям руководства соответствуют предложенные ниже варианты решений;
- 2) какое решение Вы приняли бы в данной ситуации, будучи командиром корабля;
- 3) какое решение, на Ваш взгляд, является наиболее правильным.

Варианты решений:

- принять решение за всю команду и сообщить о нем на Землю. Команду же поставить перед свершившимся фактом;
- поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личное предпочтение, а после этого принять решение за всех;
- собрать команду, сообщить о радиограмме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение;
- вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех;
- собрать команду, сообщить о радиограмме и помочь выработать совместное решение;
- собрать команду, сообщить о полученной информации и, участвуя в этом процессе как рядовой член, предложить каждому после обсуждения принять индивидуальное решение.

#### **Кейс-задачи № 5 по теме 5.**

**Задача 1.** В любой компании мира организацию работы компании и управление ею осуществляет аппарат управления. Структура аппарата управления определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций. Несмотря на многообразие существующих предприятий и организаций существуют типовые структуры управления.

Так, линейная структура основана на производственном признаке, когда низовой уровень управления находится в подчинении, и подотчетна только одному руководителю высшего уровня управления. Именно в линейной структуре наиболее проявляется признак единоначалия. Несмотря на достоинства, линейная структура не лишена определенных недостатков. При ее реализации менеджеры высшего уровня оказываются чрезвычайно перегруженными решением разнообразных, порой второстепенных, вопросов, что снижает оперативность управления. Работа организации при такой структуре «страдает бюрократизм», отсутствием гибкости в принятии и выполнении решений.

Другой тип структуры управления - функциональная структура. В отличие от менеджеров, работающих в рамках линейной структуры, вынужденных заниматься решением разнообразных проблем, здесь в основу положен признак специализации. Каждый руководитель отвечает за решение проблем лишь в определенном направлении деятельности фирмы. Это могут быть производство, сбыт, учет, кадры и т. д. Именно в специализации при стабильных условиях повышает эффективность управления, состоит главное преимущество данной структуры. Однако при использовании функциональной структуры управления существенно затрудняется координация деятельности различных служб компании, усложняются взаимосвязи отдельных подразделений, «размывается» принцип единоначалия.

С учетом отмеченных ранее достоинств и недостатков двух систем управления предложите



свой вариант, который должен систематизировать организационное построение компании.

*Вопрос:* Следует ли при разработке структуры управления российской компании (предприятия, магазина, банка и т.д.) учитывать отечественные особенности и традиции? Аргументируйте.

Задача 2. В последние годы в мировой практике менеджмента (в российской, в частности) особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, матричная, множественная. *Линейная структура* включает два блока: один занят производством, другой - реализацией товара. В ее рамках определяются права и обязанности всех участников. Она используется в небольших фирмах с однородной и несложной технологией. Управление осуществляется по схеме: начальник (директор) управляющий производством мастер производства исполнители (рабочие). *Линейно-штабная* структура образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе. Например, при управляющем по производству создаются службы (штабы): снабжения, сборки, упаковки, транспортировки и т. д. *Функциональная структура* представляет собой модификацию линейно-штабной структуры. Разница заключается в том, что персонал штабов функциональной структуры наделен не совещательно-исполнительными правами, а правом руководства и принятия ответственных решений. *Дивизионная структура* строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое подразделение рассматривается как «центр реализации», «центр прибыли», «центр инвестиций». Администрации фирмы подчиняются только общие отделы (финансовый, юридический и др.). *Матричная структура* состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп конкретных новых продуктов или проектов. Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется. Для решения проблемы в такие группы из функциональных отделов направляются сотрудники и необходимые ресурсы. После решения задач сотрудники возвращаются в свои отделы. *Множественная структура* использует одновременно различные организационные структуры управления. Это делается в крупных и многопрофильных фирмах.

*Вопросы:*

1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?

2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?

3. Если бы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

### **Кейс-задача № 6 по теме 6.**

*Клуб 100*

В 1981 г. Даниэль К. Бойл — фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины — 25 баллов, за год работы без опозданий — 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 608 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон). Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

#### *Вопросы*

1. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

### **Кейс-задача №8 по теме 8**

Компания Digital Europe — европейское подразделение Digital Equipment Corporation, одного из ведущих поставщиков продукции электронной промышленности. Входящие в нее семь заводов производят различные электронные компоненты, обладают значительной самостоятельностью и нередко конкурируют между собой за право производства новых продуктов. В то же время жизненно важное значение для них имеет кооперация, так как компоненты конечной продукции производятся на нескольких европейских заводах. Кроме того, они имеют общих конкурентов, что также заставляет их совершенствовать европейские системы. Менеджер высшего звена вспоминает одну из таких попыток: «Меня попросили принять участие в собрании группы сотрудников, заинтересованных в выполнении заказа. Мы обсудили данные о том, сколько времени потребуется нашим конкурентам на производство аналогичной продукции, гарантии, которые они предоставляют, и пришли к выводу, что имеем прекрасные шансы опередить соперников. Для работы над новым проектом я вызвался подобрать группу специалистов с других заводов, и в августе и сентябре мы дважды собирались на пятидневные встречи. Новые идеи излагались в официальном документе, в котором фиксировалось наше видение возможных решений. Следующий этап состоял в реализации наших планов. Я провел ряд встреч с руководством заводов сотрудниками европейской штаб-квартиры, на которых познакомил их с проблемой и предложил способ ее решения. Разработанный нами документ встретил настороженное, скептическое отношение, тем более что предыдущие попытки изменения принципов нашей работы в Европе с треском провалились и с тех пор панъевропейские программы пользовались дурной славой. В истекшем году временная команда и мой европейский функциональный начальник провели громадную работу, убеждая специалистов и менеджеров в необходимости инвестиций в систему, обеспечивающую выполнение заказов и составление скоординированного графика работы заводов. Мы договорились провести презентацию всех процессов и систем, задействованных в выполнении

заказа, цель которой заключалась в привлечении новых сторонников из числа руководителей заводов одобрении руководством новых инвестиций. Презентация была проведена в Ирландии и длилась около шести часов. Я считаю, что нам удалось заинтересовать ее участников новыми идеями, убедить их в реальности проекта. Очевидно, что они пришли к выводу о необходимости его реализации, несмотря на то, что мы пока не имеем официально утвержденного бюджета. Данная встреча стала кульминацией усилий сотрудников, в течение 15 месяцев работавших над новым проектом, хотя мы только выходим на широкую дорогу».

*Вопросы по данной ситуации.*

1. На каких сотрудников пытался повлиять менеджер компании?
2. Были ли среди них его прямые подчиненные?
3. Какие аспекты истории компании оказали влияние на попытки менеджера воздействовать на других людей?

### **Кейс-задачи №9 по теме 9**

Задача 1. Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации. Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату. Оказалось, что завод практически не имел формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95% сотрудников составляет 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, "ждать больше нельзя". Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил, его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая "оставить все как есть до лучших времен" в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента "особые местные условия". Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет "не ввязываться в безнадежное дело".

**ВОПРОСЫ**

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

Задача 2. Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится

непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов. Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

#### ВОПРОСЫ

1. Существует ли, по Вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, Вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	28	35	45
Стаж работы	7	5	15
Число организаций в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	слесарь	слесарь-водопроводчик	инженер-механик
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	женат, 2 детей	холост	разведен 3 детей

#### **Кейс-задачи №10 по теме 10**

ООО «Рост» предоставляет услуги по комплексной автоматизации ресторанов, развлекательных и спортивных комплексов. В пакет услуг входит: поставка оборудования и расходных материалов, установка и настройка программного обеспечения, консультирование и обучение сотрудников заказчика по работе с системой, сервисное обслуживание оборудования и программного обеспечения.

Рассмотрим несколько ситуаций, возникающих в работе предприятия.

*Ситуация 1.* Один из руководителей отдела при общении со своими подчиненными использовал строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. Надо отметить, что все сотрудники отдела – это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не учитывал это. В данном случае наложение заданий, неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий, требование выполнить все сразу и при том срочно, то есть повышенные и необоснованные требования – все это имеет отрицательный характер: нервирует работников, создает неблагоприятный климат в отделе, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники уже долгое время не решаются высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не может. Пока обстановка в отделе не накалилась еще больше, ситуацию надо разрешить.

*Ситуация 2.* Конфликты с клиентами возникают из-за дебиторской задолженности, контроль которой на предприятии не поставлен должным образом. По поручению руководства несколько сотрудников обзванивают должников ООО «Нот», но это не приводит к сколько-нибудь существенным результатам. С целью избавления от недобросовестных клиентов или оказания на них воздействия руководство приняло решение отказывать в техническом обслуживании должникам до погашения задолженности. В результате этой меры оказалось, что существует ряд клиентов предприятия, которые, как они заявляют, не платили вовремя не по злему умыслу. В жалобах клиентов значится, что им своевременно не приходили счета или другие документы для

бухгалтерии, сотрудники ООО «Нот» не оповещали их своевременно о сроках оплаты и т.п. В результате, часто получается, что клиенты обращаются в другую компанию для оперативного решения возникшей у них технической проблемы вместо того, чтобы ждать, пока все затруднения в бухгалтерии будут устранены. Таким образом, в результате данной ситуации компания регулярно теряет часть постоянных клиентов.

*Ситуация 3.* В компании оборудован демо-зал, в котором установлено все необходимое для проведения презентаций продукции компании. Во время этих презентаций клиент может наглядно познакомиться с программой и на практике посмотреть, как она работает. В среднем презентация занимает 1-2 часа. Демо-зал также используется учебно-консультационным центром для проведения обучения клиентов. Обучение может занимать от одного до восьми часов.

В результате периодически сталкиваются интересы данных двух отделов, когда и занятия и презентация назначаются на одно и то же время. Отдел продаж считается в компании на особом положении, так как количества новых заказов зависит основная доля выручки. Соответственно, время предоставляется проведению презентации, а обучение приходится переносить на другое время. Руководитель УКЦ в свою очередь считает такое решение несправедливым, ведь деятельность его отдела очень важна для организации в целом. Отсутствие помещения мешает проводить занятия с клиентами по плану. К тому же часть клиентов готова брать дополнительные часы занятий, для которых также необходимо найти время. Если руководство не найдет решения данной проблемы, то со временем компания начнет терять деньги из-за не проведенного обучения.

*Ситуация 4.* Есть некоторые сложности во взаимоотношениях бухгалтерии с центром технического обслуживания. Подписанные договоры и акты сдачи-приемки работ являются обязательными документами для бухгалтерии. Во-первых, их наличия могут потребовать налоговые инспекторы при проверке. Если документы в этом случае не будут представлены, компания может быть оштрафована. Во-вторых, в редких случаях бывает, что компания-клиент отрицает факт оказания услуги и отказывается платить. В этом случае без документов доказать ничего не возможно. Поскольку с клиентами общаются механики центра технического обслуживания, бухгалтерия передает им документы для подписания. Однако они часто забывают подписывать их или не проверяют правильное заполнение документов. В результате бухгалтерии приходится по несколько раз дублировать одни и те же документы. В других отделах в аналогичных ситуациях документы возвращаются вовремя и в должном виде. Накладки бывают редко и бухгалтерия оповещается о них своевременно.

#### *Задания*

1. Проанализируйте, на какой стадии находится конфликт в каждой рассмотренной ситуации в соответствии с моделью конфликта как процесса.
2. Определите, к какому типу относится каждый из рассматриваемых конфликтов: внутриличностному, межличностному, между личностью и группой, межгрупповому.
3. Что, по Вашему мнению, является в каждом случае причиной конфликта: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации?
4. Является ли каждый из рассмотренных конфликтов функциональным или дисфункциональным?

#### **Задания для работы в малых группах**

**Вариант 1.** В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

#### **Исходные данные**

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату - 35,6%.

#### **Постановка задачи**

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

#### Вариант 2. Ситуация «Пора отставки»

##### Описание ситуации

Менеджер-руководитель вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

##### Постановка задачи

В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменит менеджера в конце шестой фазы?

#### Вариант 3. Ситуация «Требования к кандидату на замещение вакантной должности консультанта»

##### Описание ситуации

Требуется консультант по вопросам экономической политики в один из комитетов Совета Федерации Федерального Собрания РФ. Возможные основные направления работы консультанта:

- финансово-кредитная и промышленная политика государства;
- инвестиционная деятельность;
- отраслевая промышленная политика в военно-промышленном комплексе;
- регулирование вопросов банкротства;
- регулирование деятельности естественных монополий;
- лицензионная деятельность;
- страховая деятельность и промышленная политика.

#### Вариант 4. Ситуация «Разработка квалификационной характеристики специалиста»

##### Описание ситуации и постановка задачи

В Сбербанке отсутствует квалификационная характеристика начальника планово-экономического отдела. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность.

Необходимо разработать квалификационную характеристику должности начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка.

### Тесты по дисциплине

1. Укажите наиболее точное определение понятия «персонал»:

- а) личный состав организации;
- б) личный состав организации, представляющий собой группу по профессиональным признакам;
- в) личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев;

2. Основными характеристиками персонала являются:

- а) численность;
- б) структура;
- в) уровень образования;
- г) размер оплаты труда.

3. Соотношение работников различного уровня квалификации, необходимого для выполнения определенных трудовых функций называется:

- а) квалификационной структурой персонала;
- б) профессиональной структурой персонала;
- в) структурой персонала по стажу;

2. Экономические методы управления персоналом относятся к ?

- а) методам принуждения;
- б) методам убеждения;
- в) методам побуждения.

3. Разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового

потенциала, анализ рынка труда и т.д. Это характеристика подсистемы системы управления персоналом:

- а) планирования и маркетинга персонала;
- б) управления трудовыми отношениями;
- в) управления развитием персонала;
- г) информационного обеспечения системы управления персоналом.

4. «Разработка систем оплаты труда; разработка форм участия персонала в прибылях и капитале; разработка форм морального поощрения персонала и т.п.». Какая из подсистем системы управления персоналом должна выполнять перечисленные функции?

- а) подсистема управления социальным развитием;
- б) подсистема управления мотивацией поведения персонала;
- в) подсистема управления трудовыми отношениями;
- г) подсистема планирования и маркетинга персонала.

5. В современных формах службы управления персоналом основная функциональная нагрузка ложится на:

- а) аналитический блок службы;
- б) технический блок службы;

6. Децентрализованная служба управления персоналом характеризуется:

- а) сосредоточением основных кадровых функций у руководителей среднего звена организации;
- б) наличием специального структурного подразделения – службы кадров;
- в) отсутствием специального структурного подразделения – службы кадров;
- г) сосредоточением основных кадровых функций в специальном структурном подразделении – службе кадров.

7. К основным типам систем управления персоналом относят:

- а) неспециализированная СУП;
- б) нецентрализованная СУП;
- в) децентрализованная СУП;
- г) централизованная СУП;
- д) специализированная СУП

8. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы не учитываются:

- а) общая численность работников организации;
- б) социальная характеристика организации;
- в) производительность труда рабочих;
- г) наличие филиалов.

9. К основным факторам, определяющим направление кадровой стратегии нельзя отнести:

- а) организационно-правовая форма предприятия;
- б) стратегия организации;
- в) размер организации;
- г) финансовая стабильность/нестабильность организации.

10. Реактивная кадровая политика характеризуется тем, что кадровая работа сводится к...

- а) ликвидации негативных последствий;
- б) диагностике персонала, прогнозированию кадровой ситуации на среднесрочный период;
- в) контролю за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами развития кризиса и принятию мер по его локализации;
- г) постоянному мониторингу ситуации и корректировке кадровых программ в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды.

11. При отборе кандидатов на вакантную должность рекомендуется использовать следующий документ:

- а) квалификационную характеристику должности;
- б) должностную инструкцию;
- в) личностную спецификацию.

12. Какая из приведенных стратегий не является кадровой стратегией?

- а) разработка основ будущей кадровой политики организации;
- б) определение целей организации и индивидуальных целей работников;

- в) создание возможности должностного и профессионального продвижения работников;
- г) обеспечение развития кадров для выполнения работ новой квалификации и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства.
13. Какое подразделение не включается в структуру службы управления персоналом?
- а) найма и увольнения;
- б) мотивации труда;
- в) юридических услуг;
- г) технического обеспечения.
14. Главная задача службы управления персоналом:
- а) обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации;
- б) обеспечение персонала организации условиями труда оптимальными для повышения производительности труда;
- в) обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.
15. К уровням кадрового планирования не относится:
- а) оперативное планирование;
- б) финансовое планирование;
- в) стратегическое планирование;
- г) тактическое планирование;
- д) целевое планирование.
16. Планирование деловой карьеры включает в себя:
- а) организацию горизонтального и вертикального продвижения сотрудника по системе должностей или рабочих мест;
- б) организацию горизонтального продвижения сотрудника по системе должностей или рабочих мест;
- в) организацию вертикального продвижения сотрудника по системе должностей или рабочих мест.
17. Принципами кадрового планирования являются:
- а) экономичность;
- б) перспективность;
- в) простота формулировки целей и задач планирования;
- г) гибкость.
18. Маркетинг персонала – это:
- а) вид управленческой деятельности, направленный на найм, отбор, подбор и оценку персонала;
- б) вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами;
- в) вид управленческой деятельности, направленный на изучение рынка труда региона.
19. Объектами коммуникационной функции маркетинга персонала не являются:
- а) сотрудники организации;
- б) рынок труда;
- в) производственные посредники организации;
- г) конкуренты организации.
20. Определите правильную последовательность основных этапов маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале:
- а) установление источников покрытия потребности; определение путей привлечения персонала; анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников; выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей;
- б) анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников; установление источников покрытия потребности; выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей; определение путей привлечения персонала;
- в) установление источников покрытия потребности; выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей; определение путей привлечения персонала; анализ источников и



- путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников;
- г) определение путей привлечения персонала; установление источников покрытия потребности; анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников; выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.
21. Планирование потребности в кадрах учитывает:
- а) все изменения в составе коллектива;
  - б) только введение дополнительных должностей;
  - в) введение дополнительных должностей и замещение предусмотренных вакансий.
22. Общими принципам отбора персонала являются:
- а) равный доступ любого человека в организацию, чьи характеристики соответствуют требованиям;
  - б) соблюдение законодательных и этических норм;
  - в) ориентация на слабые, а не сильные стороны человека;
  - г) отказ в приеме новых сотрудников, если в них нет необходимости.
23. Принципам подбора персонала являются
- а) принцип экономичности;
  - б) принцип сменяемости;
  - в) принцип соответствия;
  - г) принцип перспективности.
24. Среди перечисленных форм выберите формы, не имеющие отношение к профориентации:
- а) профессиональная информация;
  - б) профессиональная пропаганда;
  - в) профессиональное обучение;
  - г) профессиональный отбор.
25. К видам деловой карьеры не относится:
- а) неспециализированная;
  - б) системная;
  - в) горизонтальная;
  - г) центростремительная.
26. Межорганизационная карьера может быть:
- а) скрытой;
  - б) специализированной;
  - в) неспециализированной;
  - г) циклической.
27. Какие методы не относятся к методам обучения персонала вне рабочего места?
- а) подготовка в проектных группах;
  - б) деловые игры;
  - в) производственный инструктаж;
  - г) конференции и семинары.
28. Теория двух факторов Ф. Герцберга относится к
- а) процессуальным теориям мотивации;
  - б) внутриличностным теориям мотивации
  - в) теории, в основе которых лежит специфическая картина работника человека.
29. Какой тип конфликта является наиболее распространенным?
- а) межгрупповой;
  - б) внутриличностный;
  - в) межличностный
  - г) конфликты между личностью и группой.
30. К социальным результатам управления персоналом в разрезе подсистемы развития персонала относятся:
- а) развитие индивидуальных способностей работников;
  - б) овладение социокультурными нормами организации;

- в) соблюдение этических норм взаимоотношений;
- г) формирование чувства причастности работника к делам организации.

31. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми(находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?

- а) физиологические;
- б) защищенности и безопасности;
- в) принадлежности и причастности;
- г) признание и уважение;
- д) самовыражение.

32. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:

- а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;
- д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;

33. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:

- а) две;
- б) три;
- в) четыре;
- г) пять;
- д) шесть.

34. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
- б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
- в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
- г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;

д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

35. Какой стиль руководства не включает модель, описывающая зависимость стиля руководства от ситуации, предложенная Т. Митчелом и Р. Хаусом?

- а) «стиль поддержки»;
- б) «инструментальный» стиль;
- в) стиль ориентированный «на достижение»;
- г) стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;
- д) стиль «предлагать».

36. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?

- а) стиль «давать указания»;
- б) «продавать указания»;
- в) «информировать».
- г) «участвовать»;
- д) «делегировать»;

37. Тест. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума-Йеттона:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть;
- д) семь.

38. Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Мутона), является самым эффективным?

- а) «страх перед бедностью»;
- б) «Команда» (групповое управление) ;
- в) «Дом отдыха – загородный клуб»;
- г) «Власть – подчинение – задача»;
- д) «Посредине пути»;

39. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

40. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

41. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

42. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг подчиняться им:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

43. При каком виде власти характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

44 Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

45 Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.

- а) автократичный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.

46 Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:

- а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;
- б) антагонистические, компромиссные;
- в) вертикальные, горизонтальные;
- г) открытые, скрытые, потенциальные;
- д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

47 Затраты на здравоохранение, воспитание, физическое формирование, интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности – это:

- а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;

- б) инвестиции в человеческий капитал;
- в) инвестиции в новые технологии;
- г) инвестиции в производство;
- д) инвестиции в учебно-оздоровительные комплексы.

48 Показатель, характеризуется изменением индексов цен на товары и услуги, которые входят в состав потребительских корзин минимального потребительского бюджета:

- а) индексы цен;
- б) индекс стоимости жизни;
- в) индексы продукции сельского хозяйства;
- г) индексы продукции животноводства;
- д) индексы продукции растениеводства.

49 Неосязаемая личная собственность: продукт интеллектуальной деятельности, который проявляется в эффекте использования в различных сферах жизни общества:

- а) нематериальная собственность;
- б) интеллектуальная собственность;
- в) радиочастотный ресурс;
- г) материальная собственность;
- д) аэрокосмические разработки.

50 Регулирует взаимоотношения между работодателями, т. е. покупателями продуктов интеллектуального труда и самими субъектами интеллектуальной деятельности по поводу формирования цены интеллектуального труда:

- а) инфраструктура финансового рынка;
- б) аграрные биржи;
- в) инфраструктура рынка интеллектуального труда;
- г) фонды содействия предпринимательству;
- д) собственники интеллектуального труда.

51 Что не включает инфраструктура рынка интеллектуального труда:

- а) биржи труда;
- б) аграрные биржи;

- в) фонды и центры занятости;
- г) центры, институты переподготовки и повышения квалификации специалистов;
- д) электронные рынки труда (автоматизированные банки данных);

52 Навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:

- а) семантические;
- б) коммуникативные;
- в) невербальные;
- г) вербальные;
- д) профессиональные.

53 Какой признак характерен для формальной группы (коллектива) в организации:

- а) объединение по интересам и целям;
- б) отсутствует четкая ролевая структура – разделение труда и управления;
- в) признак социальной общности (например, по национальным признакам, признакам социального происхождения);
- г) группы имеют различную социальную значимость в обществе, на предприятии – положительной или отрицательной направленности;
- д) структура коллективов и групп определяется соответствующими официальными документами, предусматривающими круг обязанностей и прав как всего коллектива, так и отдельных, входящих в ее состав работников.

54 Расчетный показатель, учитывающий логическое мышление, способность добиваться поставленной цели, объективность самооценки, умение формулировать обоснованные суждения:

- а) коэффициент интеллектуального развития (IQ);
- б) коэффициент тарифной сетки;
- в) производительность труда;
- г) годовая заработная плата;
- д) величина человеческого капитала.

55 Какой компонент не включает трудовой потенциал человека:

- а) здоровье человека;

- б) образование;
- в) профессионализм;
- г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по новому);
- д) депозитные счета в банках.

56 Что такое адаптация персонала?

- а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
- в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
- д) участие персонала в аттестации.

57 Разделение труда предусматривает:

- а) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению конкретного изделия;
- б) разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям;
- в) тщательный расчет расходов работы на производство продукции и услуг.
- г) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению комплекса изделий;
- д) выполнение несколькими работниками одной функции по изготовлению комплексного изделия.

58 Нормированное рабочее время включает:

- а) все расходы времени, которые объективно необходимые для выполнения конкретной задачи;
- б) общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;
- в) время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;
- г) время обслуживания рабочего места;
- д) а) все расходы времени, которые объективно необходимые для выполнения всех задач.

59 Норма выработки основана:



- а) на установлении норм расходов времени;
- б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;
- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

60 Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

61 Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

62 Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

63 Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

64 Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

65 Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:

- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

66 Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;
- д) коэффициент трудового вклада.

67. Тест. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:

- а) надежности работы персонала;

- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;
- г) социально-психологического климата в коллективе;
- д) коэффициента трудового вклада.

68 Какой вид безработицы характеризует наилучший для экономики резерв рабочей силы, способный достаточно оперативно совершать межотраслевые перемещения в зависимости от колебания спроса и предложения рабочей силы?

- а) структурная безработица;
- б) технологическая безработица;
- в) естественная безработица;
- г) экономическая безработица;
- д) вынужденная безработица.

69 Создатели какой школы управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения?

- а) классическая школа или школа административного управления;
- б) школа человеческих отношений;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа научного управления;
- д) школа науки управления или количественных методов.

70 Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

71 Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа человеческих отношений;
- д) школа науки управления или количественных методов.

72 Исследователи какой школы управления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

73 Ключевой характеристикой какой школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

74 Какой из 14 принципов управления, выделенных Анри Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий:

- а) единовластие(единоначалие);
- б) разделение труда(специализация);
- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления;
- д) стабильность рабочего места для персонала.

75 Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепочка управления;
- в) порядок;
- г) инициатива;
- д) полномочия и ответственность.

76 Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

Тест - 77 Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления:

- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход?

78 Модель "Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и большинством специалистов расценивается как идеальная. В ней сочетаются система индивидуальных ценностей и групповые формы взаимодействия. Какая из перечисленных идей характерна для американского менеджмента:

- а) долгосрочная работа на предприятии;
- б) принятие стратегических и управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;
- в) индивидуальная ответственность;
- г) медленное должностное продвижение, что позволяет точно оценить способности сотрудников;
- д) повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам.

79 Какой из представленных факторов эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:

- а) стратегическая цель;
- б) информация;

- в) методы управления;
- г) система мотивации;
- д) подбор кадров.

80 Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах предприятия:

- а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые со-трудниками;
- б) установить двухстороннее общение;
- в) избегать чрезмерного контроля;
- г) установить жесткие, но достижимые стандарты;
- д) вознаграждать за достижение стандарта.

81 Существует четыре основных типа поведения человека, формирование которых происходит на основе отношения лю-дей к нормам поведения и ценностям предприятия. Для како-го типа поведения характерна высокая надежность:

- а) преданный и дисциплинированный (полностью принима-ет ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);
- б) "оригинал" (приемлет ценности предприятия, но не прием-лет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);
- в) "приспособленец" (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам пове-дения, принятым на предприятии);
- г) "бунтарь" (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).

82 Согласно теории "Х", руководитель должен:

- а) принуждать подчиненных;
- б) угрожать подчиненным;
- в) понять их и стимулировать работу;
- г) уважать подчиненных;
- д) выполнять работу за них.

83 С точки зрения теории "У" менеджер должен верить в по-тенциал человека и относиться к подчиненным как к ответ-ственным людям, стремящимся к полной самореализации. По этой теории:

- а) работа не противна природе человека;

- б) работа доставляет людям удовлетворение;
- в) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- г) человек не любит работать;
- д) человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение.

84. Для того чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватор, следует:

- а) платить конкурентную заработную плату для привлечения и удержания специалистов;
- б) платить такую заработную плату, которая отражает стоимость работы для предприятия на основе справедливости;
- в) связать плату с качеством выполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
- г) заверить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой;
- д) платить заработную плату не менее прожиточного минимума.

85. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепь;
- в) порядок;
- г) вознаграждение персонала;
- д) полномочия и ответственность.

86. Какой тип власти влияет на людей через привитые культурой ценности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) традиционная или законная власть;
- г) экспертная власть;
- д) власть харизмы (влияние силой примера).

87. Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность деятельности группы, является:

- а) содержание (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание);
- б) структура (порядок организации группы — распределение ролей его участников);

в) культура (разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания);

г) процесс (способ взаимодействия работников при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения в группе).

88. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:

а) авторитет расстояния — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;

б) авторитет доброты — "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;

в) авторитет педантизма — руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

г) авторитет чванства — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;

д) авторитет подавления — руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

89. Какой тип роли в неформальной группе отводится человеку, вырабатывающему новые подходы к старым проблемам, предлагающему новые идеи и стратегии?

а) координатор;

б) креативщик;

в) критик;

г) исполнитель;

д) администратор.

90. Какая информация не относится к передаваемой по каналам неформальных коммуникаций:

а) предстоящие сокращения производственных рабочих;

б) грядущие перемещения и повышения;

в) подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;

г) слухи о предстоящих изменениях в структуре организации;

д) приказы и распоряжения генерального директора.

91. Выделите основной тип поведения, характерный для харизматического лидера (харизма — личное обаяние):



- а) сосредоточение внимания на вопросах особой важности, концентрация коммуникаций на главных вопросах с целью привлечения других к анализу, решению проблем и планированию действий;
- б) способность идти на риск, но только основанный на тщательных расчетах шансов на успех, и таким образом, чтобы создать возможности участвовать другим;
- в) искусное взаимодействие с пониманием и сопереживанием, уверенность в том, что такое эффективное двустороннее взаимодействие получается только с помощью активного слушания и обратной связи;
- г) выражение активной заботы о людях, в том числе и о самом себе, моделирование, самоуважение и усиление в других чувства собственного достоинства, вовлечение людей в принятие важных решений;
- д) демонстрация последовательности и надежности в своем поведении, открытое выражение своих взглядов и следование им в практических делах.

92. Какой из представленных стилей руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях:

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) анархический;
- д) нейтральный.

93. Стиль руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению, — это:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) анархический;
- г) кооперативный;
- д) попустительский.

94. Управленческая сетка, или решетка Р. Блейка и Д. Моутона, включает пять основных подходов руководства и представляет собой таблицу 9х9 позиций. Вертикаль (девять значений матричного кода) означает заботу о человеке. Девять значений по горизонтали означают заботу о производстве. Какой из стилей является оптимальным для разработки стратегии в конфликтных ситуациях:

- а) авторитарный (достигается высокий производственный результат без внимания к человеческим отношениям — матричный код 9.1);

б) социально-психологический (повышенное внимание к человеческим потребностям создает дружелюбную атмосферу и соответствующий темп производства — код 1.9);

в) либеральный (минимальное внимание к результатам производства и человеку — код 1.1);

г) кооперативный (высокие результаты получают заинтересованные сотрудники, преследующие совместную цель — код 9.9);

д) компромиссный (удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистического взгляда — код 5.5).

95. Когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп, то основной причиной конфликта является:

а) распределение ресурсов;

б) неудовлетворенные коммуникации;

в) различия в целях;

г) различия в представлениях и ценностях;

д) различие в манере поведения и жизненном опыте.

96. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

а) стиль конкуренции;

б) стиль уклонения;

г) стиль приспособления;

д) стиль компромисса.

97. Коммуникационные сети показывают:

а) степень разделения труда на предприятии;

б) уровень централизации полномочий;

в) схему структуры деятельности предприятия;

г) всю совокупность связей между элементами предприятия;

д) горизонтальные коммуникации.

98. Цена рабочей силы - это:

а) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;

б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;

в) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.

г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;

д) совокупность его возможностей к творческому труду.

99. Что не является задачей системы управления персоналом?

а) социально-психологическая диагностика персонала;

б) планирование потребности в кадрах;

в) анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководителя и подчиненных;

г) маркетинг кадров;

д) всё вышеперечисленное входит в задачи системы управления персоналом.

100. Что не является функциями управления персоналом?

а) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала;

б) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала;

в) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда;

г) оценка, координирование и контроль результатов деятельности;

д) всё вышеперечисленное является функциями управления персоналом.

### **Примеры контрольных заданий по дисциплине**

Задача 1. В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах

организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Исходные данные.

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год.

Текущие расходы — 70 000 руб. в год.

Единовременные затраты — 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год.

Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес.

Ставка соц. отчислений — 30%.

Постановка задачи, определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Задача 2. Определите численность рабочих-сдельщиков, исходя из следующих данных:

- ☐ плановая трудоемкость производственной программы – 5800 тыс. нормо-часов
- ☐ годовой фонд времени одного рабочего – 2047 часов
- ☐ коэффициент выполнения норм – 1,2
- ☐ фонд рабочего времени номинальный – 260 дней
- ☐ фонд рабочего времени реальный – 240 дней

Задача 3. Сменное производственное задание бригаде составляет 65 шт., норма времени на одно изделие — 3 ч, плановый коэффициент выполнения норм — 1,2; продолжительность рабочей смены — 8 ч. Определить расстановочную численность рабочих.

### **Деловая игра «Планирование численности персонала»**

Цель: изучить и практически освоить методы планирования численности персонала фирмы через разработку оправданных на практике балансовых расчетов обеспечения дополнительной потребности в персонале и его источников в зависимости от экономических, политических, социальных, демографических факторов.

### **Вопросы для дискуссии по темам 5,6**

Концептуальные теории: психоаналитическая теория Зигмунда Фрейда, теория «драйвов» Карла Халла, гедоническая теория К.-Г.Юнга, теория условных рефлексов И.П. Павлова;

Содержательные теории:

- теория иерархии потребностей по А.Г. Маслоу, теории «Х» и «Y» Дугласа Мак-Грегора, теория «мотивационной гигиены» Ф. Герцберга, Теория Альдерфера, Теория потребностей МакКлеланда;

Процессуальные теории:

- метод регулирования организационного поведения Скиннера, теория цели Лока;
- управление конфликтами;
- эмоции и стресс на рабочем месте;
- лидерство;
- методы принятия управленческих решений;

### **Примерный перечень научных проблем и направлений научных исследований:**

1. Анализ основных теорий организационного поведения.
2. Сравнительная характеристика содержательных теорий мотивации.
3. Сравнительная характеристика процессуальных теорий мотивации.
4. Управление организационным поведением на основе материального стимулирования труда.
5. Мотивы удовлетворения и их влияние на организационное поведение.

6. Принципы диагностики профессиональной пригодности работников конкретной специальности.
7. Мотивы безопасности и их использование в управлении организационным поведением.
8. Анализ мотивов подчинения и групповой динамики в организации.
9. Роль формальных и неформальных структур в организационном поведении персонала.
10. Характеристика основных сбоев в управлении организационным поведением.
11. Анализ и сравнительная характеристика поведенческих теорий лидерства.
12. Анализ и сравнительная характеристика ситуационных теорий лидерства.
13. Продуктивные конфликты и их роль в управлении организационным поведением.
14. Способы устранения конфликтов и условия их применения.
15. Управление персоналом в стрессовых ситуациях.
16. Принципы и методы психогигиены стресса в управлении организационным поведением.
17. Управление коммуникациями в организационном поведении.

### Критерии оценки

Формами контроля аудиторной работы обучающихся на лекциях и практических занятиях являются: контрольный опрос, тестирование, решение задач, обсуждение /дискуссия/кейс/анализ ситуации, доклад.

Каждая форма текущего контроля оценивается по 5-ти балльной шкале. Критерии оценки представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии оценки аудиторной работы обучающегося

№	Форма контроля	Критерии
1.	<b><i>Контрольный опрос</i></b>	<p><u>5 баллов</u> – демонстрирует знание темы, грамотное владение терминологией, дает ясные и точные ответы на все вопросы по теме.</p> <p><u>4 балла</u> – демонстрирует знание темы, грамотное владение терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы.</p> <p><u>3 балла</u>– демонстрирует наличие общего представления о теме, не вполне владеет терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы</p> <p><u>2 балла</u> – демонстрирует поверхностное понимание темы, неуверенно владеет терминологией, на большинство вопросов не дает ответов.</p> <p><u>1 балл</u> – демонстрирует поверхностное понимание темы, не владеет терминологией, на большинство вопросов не дает ответов.</p>
2.	<b><i>Тестирование</i></b>	<p><u>5 баллов</u> – более 85% верных ответов.</p> <p><u>4 балла</u> – от 66 до 84% верных ответов.</p> <p><u>3 балла</u> – от 50% до 65% верных ответов.</p> <p><u>2 балла</u> – от 25% до 50% верных ответов.</p> <p><u>1 балл</u> – от 0% до 25% верных ответов.</p>
3	<b><i>Решение задач</i></b>	<p><u>5 баллов</u> – составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом.</p> <p><u>4 балла</u> – составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.</p> <p><u>3 балла</u> – задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.</p>

		<p><u>2 балла</u> – задание понято правильно, в логическом рассуждении присутствуют существенные ошибки, допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.</p> <p><u>1 балл</u> – задание понято правильно, но задача решена неверно.</p>
4.	<b>Обсуждение/дискуссия/кейс/анализ ситуации</b>	<p><u>5 баллов</u> - обучающийся демонстрирует знание исследуемого предмета; грамотно аргументирует свою позицию; умеет высказывать и обосновать свои суждения; конструктивно реагирует на критику оппонентов; свободно владеет терминологией; показывает связь теории с практикой.</p> <p><u>4 балла</u> - обучающийся демонстрирует знание исследуемого предмета, ориентируется в материале; дает общую аргументацию своей позиции, владеет терминологией; осознанно применяет теоретические знания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</p> <p><u>3 балла</u> - обучающийся демонстрирует наличие общего представления о предмете дискуссии; в изложении материала и теоретических понятиях допускает неточности; не может доказательно обосновать свои суждения; не в полной мере владеет терминологией.</p> <p><u>2 балла</u> – обучающийся демонстрирует наличие общего представления о предмете; излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в понятиях, в применении теоретических знаний, не может доказательно обосновать свои суждения</p> <p><u>1 балл</u> – отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в терминологии, искажен смысл категорий и понятий; в ответе проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении.</p>
5.	<b>Доклад</b>	<p><u>5 баллов</u> – доклад производит выдающееся впечатление; иллюстративный материал соответствует теме, прекрасно оформлен, без неточностей и ошибок; обучающийся свободно ориентируется в материале, демонстрирует знание и понимание исследуемого вопроса; уверенно отвечает на вопросы.</p> <p><u>4 балла</u> – доклад четко выстроен; иллюстративный материал соответствует теме, хорошо оформлен, но есть незначительные неточности; обучающийся демонстрирует знание принципиальных положений по исследованной теме; достаточно уверенно отвечает на вопросы.</p> <p><u>3 балла</u> – в докладе рассказывается, но не объясняется суть работы; иллюстративный материал соответствует теме, оформлен с неточностями и ошибками; обучающийся демонстрирует знание принципиальных положений по исследованной теме, однако затрудняется с ответами на вопросы по теме.</p> <p><u>2 балла</u> – доклад зачитывается; иллюстративный материал соответствует теме, оформлен со значительными неточностями и ошибками и не использовался докладчиком; обучающийся не может четко ответить на вопросы.</p> <p><u>1 балл</u> – доклад зачитывается; иллюстративный материал не представлен; обучающийся не отвечает на вопросы.</p>

По итогам работы за семестр выводится средний балл по работе каждого обучающегося в аудитории с разбивкой по каждой компетенции (как простое среднеарифметическое из всех набранных баллов, результат оценки округляется до целого в меньшую сторону).

### Критерии оценки самостоятельной работы обучающегося

Формы самостоятельной работы по дисциплине: ответ на контрольный вопрос, тестирование, решение задач, кейс.

Каждая форма текущего контроля оценивается по 5-ти балльной шкале.

Таблица 2 - Критерии оценки самостоятельной работы обучающегося

№	Форма контроля	Результат
1.	<b>Контрольный вопрос</b>	<p><u>5 баллов</u> – демонстрирует высокое знание темы, грамотное владение терминологией, дает ясные и точные ответы на все вопросы по теме; не испытывает затруднений при самостоятельном воспроизведении материала; соблюдает правила культуры письменной и устной речи, правила оформления письменных работ; выполняет работу без ошибок и не допускает недочётов.</p> <p><u>4 балла</u> – демонстрирует знание темы, грамотное владение терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы; выполняет работу без ошибок и допускает незначительные недочёты; соблюдает культуру письменной речи и правила оформления письменных работ; испытывает незначительные затруднения при самостоятельном воспроизведении материала.</p> <p><u>3 балла</u> – демонстрирует наличие общего представления о теме, не уверенно владеет терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы; знания и усвоения материала на уровне удовлетворительных требований; испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала; испытывает затруднения при ответах на видоизменённые вопросы; выполняет работу без грубых ошибок; допускает незначительное несоблюдение основных норм культуры письменной речи и правил оформления письменных работ.</p> <p><u>2 балла</u> – демонстрирует поверхностное понимание темы, неуверенно владеет терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы; знания и усвоение материала на уровне минимальных требований; испытывает значительные затруднения при самостоятельном воспроизведении материала; испытывает затруднения при ответах на видоизменённые вопросы; допускает грубые ошибки при воспроизведении изученного материала; допускает незначительное несоблюдение основных норм культуры письменной речи и правил оформления письменных работ.</p> <p><u>1 балл</u> - правильно выполняет менее половины письменной работы; допускает значительное число грубых ошибок и недочётов; допускает значительное несоблюдение основных норм культуры письменной речи и правил оформления письменных работ; знания и усвоение материала на уровне ниже минимальных требований; демонстрирует наличие отдельных представлений об изученном материале, отсутствие умения работать на уровне воспроизведения; затруднения в ответах на стандартные вопросы; допускает наличие грубых ошибок; не соблюдает основные правила культуры письменной и устной речи.</p>
2.	<b>Тестирование, решение задач</b>	<p><u>5 баллов</u> – более 85% верных ответов.</p> <p><u>4 балла</u> – от 66 до 84% верных ответов.</p> <p><u>3 балла</u> – от 50% до 65% верных ответов.</p>

		<p><u>2 балла</u> – от 25% до 50% верных ответов.</p> <p><u>1 балл</u> – от 0% до 25% верных ответов.</p>
3	<b>Решение задач</b>	<p><u>5 баллов</u> – составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом.</p> <p><u>4 балла</u> – составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.</p> <p><u>3 балла</u> – задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.</p> <p><u>2 балла</u> – задание понято правильно, в логическом рассуждении присутствуют существенные ошибки, допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.</p> <p><u>1 балл</u> – задание понято правильно, но задача решена неверно.</p>
4.	<b>Кейс</b>	<p><u>5 баллов</u> - обучающийся демонстрирует знание исследуемого предмета; грамотно аргументирует свою позицию; умеет высказывать и обосновать свои суждения; конструктивно реагирует на критику оппонентов; свободно владеет терминологией; показывает связь теории с практикой.</p> <p><u>4 балла</u> - обучающийся демонстрирует знание исследуемого предмета, ориентируется в материале; дает общую аргументацию своей позиции, владеет терминологией; осознанно применяет теоретические знания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</p> <p><u>3 балла</u> - обучающийся демонстрирует наличие общего представления о предмете дискуссии; в изложении материала и теоретических понятиях допускает неточности; не может доказательно обосновать свои суждения; не в полной мере владеет терминологией.</p> <p><u>2 балла</u> – обучающийся демонстрирует наличие общего представления о предмете; излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в понятиях, в применении теоретических знаний, не может доказательно обосновать свои суждения</p> <p><u>1 балл</u> – отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в терминологии, искажен смысл категорий и понятий; в ответе проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении.</p>

По итогам работы за семестр выводится средний балл по самостоятельной работе каждого обучающегося с разбивкой по каждой компетенции (как простое среднеарифметическое из всех набранных баллов, результат оценки округляется до целого в меньшую сторону).

### Критерии оценки результатов экзамена

По результатам аудиторной и самостоятельной работы обучающийся получает суммарную оценку по аудиторной и самостоятельной работам. Если студент получил суммарную оценку менее 2-х баллов, то он к экзамену не допускается.



Экзамен проводится в форме письменной работы, содержащей открытые вопросы, тестовые вопросы (не менее 10) и задачи.

Критерии оценки по результатам сдачи экзамена:

- правильный ответ на каждый открытый вопрос – 2 балла.
- правильный ответ на каждый тестовый вопрос – 1 балл;
- правильно решенная задача - 4 балла.

Если обучающийся набрал:

- менее 50% от общего количества баллов, то он считается не прошедшим данный вид контроля и получает оценку «не удовлетворительно», которая выставляется в ведомость;
- от 50% до 70% от общего количества баллов, то обучающийся прошел данный вид контроля и получает оценку «удовлетворительно», которая выставляется в ведомость;
- от 70% до 90% от общего количества баллов, то обучающийся прошел данный вид контроля и получает оценку «хорошо», которая выставляется в ведомость;
- более 90% от общего количества баллов, то обучающийся прошел данный вид контроля и получает оценку «отлично», которая выставляется в ведомость.

### **Критерии оценки освоенности компетенций в рамках дисциплины**

По итогам текущей работы в семестре и сдачи экзамена выводится итоговая оценка уровня освоения компетенции по каждому обучающемуся по сумме всех баллов, набранных за семестр:

$$Битог_i = Бауд_i + Бсам_i + Бэкз ,$$

где  $Битог_i$  - итоговая оценка освоенности  $i$ -той компетенции;

$Бауд_i$  - оценка освоенности  $i$ -той компетенции по аудиторной работе;

$Бсам_i$  - оценка освоенности  $i$ -той компетенции по самостоятельной работе;

$Бэкз$  - оценка за экзамен.

Критерии оценки освоенности компетенции представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Критерии оценки освоенности компетенции

Итоговая оценка уровня освоения компетенции ( $Битог_i$ )		
До 7 баллов	От 7 до 10 баллов	Свыше 10 баллов
Компетенция не освоена. Обучающийся частично показывает знания, входящие в состав компетенции; понимает их необходимость, но не может их применять.	Компетенция освоена на пороговом (базовом) уровне. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции; имеет представление об их применении; показывает умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний.	Компетенция освоена на повышенном уровне. Обучающийся показывает полноту знаний; демонстрирует умения и навыки решения типовых задач; умения принимать решения, разрабатывать и применять документы, связанные с производственной деятельностью; способен самостоятельно решать проблемы/задачи на основе изученных методов, приемов и технологий.

*Пороговый (базовый) уровень освоения компетенции* является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины.

*Повышенный уровень освоения компетенции* характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенции для обучающегося.

*Продвинутый уровень освоения компетенции* – максимально возможная выраженность компетенции с учетом личностных характеристик обучающегося:

- активное участие в конференциях, конкурсах и т.д. по темам (вопросам) дисциплины;
- разработка и реализация проектов с применением компетенций, закрепленных за дисциплиной;
- умение применять теоретические знания для решения практических задач. Задач повышенной сложности, нестандартных задач и др.