

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Управление человеческими ресурсами»

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Способностью учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20).

Способность эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5)

Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6)

Способность участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-13)

Владение современными технологиями управления персоналом (ПК-14)

Умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

знать:

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами (ПК-6);
- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации (ПК-13);
- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях (ПК-14);

- бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом (ПК-5);
- особенности разработки и реализации кадровой политики в зависимости от стратегии поведения компании на рынке (ОК-20).

уметь:

- применять современные методы оценки деятельности сотрудников (ПК-37);

владеть:

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами (ПК-14)

Таблица 1

Шкала оценки компетенций

Код компетенции	Уровень владения компетенцией	Знания	Умения	Навыки	Оценочные средства
ОК-20	Высокий	Демонстрирует глубокие и твердые знания нормативно-методическое обеспечение управления персоналом организации или учреждения	Демонстрирует полное умение прогнозировать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности.	Продемонстрировано уверенное владение техниками убеждения, самопрезентации, переговоров	ВУ, ГО, ПЗ
	Средний	Твердо знает нормативно-методическое обеспечение управления персоналом организации или учреждения	Демонстрирует значительное умение прогнозировать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности.	Обнаруживается эффективное владение техниками убеждения, самопрезентации, переговоров	
	Низкий	Студент имеет знания только основного материала нормативно-методическое обеспечение управления персоналом организации или	Демонстрирует частичное умение прогнозировать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной	В основном, ясное и целостное владение элементами техниками убеждения, самопрезентации, переговоров	

		учреждения	ответственности.		
ПК-5	Высокий	Демонстрирует глубокие и твердые знания методов управления персоналом	Демонстрирует полное умение разрабатывать структуру системы вознаграждения сотрудников	Продемонстрировано уверенное владение мотивацией трудовой деятельности, обучения и развития персонала	РР, ДИ, РК
	Средний	Твердо знает методы управления персоналом	Демонстрирует значительное умение разрабатывать структуру системы вознаграждения сотрудников	Обнаруживается эффективное владение мотивацией трудовой деятельности, обучения и развития персонала	
	Низкий	Студент имеет знания только основного материала методов управления персоналом	Демонстрирует частичное умение разрабатывать структуру системы вознаграждения сотрудников	В основном, ясное и целостное владение элементами мотивацией трудовой деятельности, обучения и развития персонала	
ПК-6	Высокий	Демонстрирует глубокие и твердые знания основных форм и принципов организации работы с персоналом	Демонстрирует полное умение регулировать конфликты и трудовые споры, организовывать переговорный процесс между работодателем и профсоюзом	Продемонстрировано уверенное владение навыками управления конфликтами в коллективе	РР, ДИ, РК
	Средний	Твердо знает основные формы и принципы организации работы с персоналом	Демонстрирует значительное умение регулировать конфликты и трудовые споры, организовывать переговорный процесс между работодателем и профсоюзом	Обнаруживается эффективное владение навыками управления конфликтами в коллективе	
	Низкий	Студент имеет знания только основного материала основных форм и принципы организации работы с персоналом	Демонстрирует частичное умение регулировать конфликты и трудовые споры, организовывать переговорный процесс между работодателем и	В основном, ясное и целостное владение элементами навыками управления конфликтами в коллективе	

			профсоюзом		
ПК-13	Высокий	Демонстрирует глубокие и твердые знания основные этапы и порядок проведения найма персонала в организацию	Демонстрирует полное определять приоритетность тех или иных задач и целей деятельности, выделять приоритеты, адекватно оценивая возможности их реализации.	Продемонстрировано уверенное владение навыками планирования и прогнозирования потребности организации в персонале	ВУ, МП, РР, ДИ
	Средний	Твердо знает основные этапы и порядок проведения найма персонала в организацию	Демонстрирует значительное определять приоритетность тех или иных задач и целей деятельности, выделять приоритеты, адекватно оценивая возможности их реализации.	Обнаруживается эффективное владение навыками планирования и прогнозирования потребности организации в персонале	
	Низкий	Студент имеет знания только основного материала об основных этапах и порядке проведения найма персонала в организацию	Демонстрирует частичное определять приоритетность тех или иных задач и целей деятельности, выделять приоритеты, адекватно оценивая возможности их реализации.	В основном, ясное и целостное владение элементами навыками планирования и прогнозирования потребности организации в персонале	
ПК-14	Высокий	Демонстрирует глубокие и твердые знания о сущности процесса адаптации персонала, знает цели, задачи и виды адаптации персонала.	Демонстрирует полное умение выделить наиболее значимые факторы производственной и непроизводственной адаптации персонала	Продемонстрировано уверенное владение навыками разработки типовых документов, используемых службами управления персоналом	ВУ, ГО, ПЗ
	Средний	Твердо знает о сущности процесса адаптации персонала, знает цели, задачи и виды адаптации персонала.	Демонстрирует значительное умение реализовывать планирование потребности в персонале, применять технологии подбора, отбора	Обнаруживается эффективное владение навыками разработки типовых документов, используемых службами управления	

			и высвобождения персонала	персоналом	
	Низкий	Студент имеет знания только основного материала о сущности процесса адаптации персонала, знает цели, задачи и виды адаптации персонала.	Демонстрирует частичное умение реализовывать планирование потребности в персонале, применять технологии подбора, отбора и высвобождения персонала	В основном, ясное и целостное владение элементами навыками разработки типовых документов, используемых службами управления персоналом	
ПК-37	Высокий	Демонстрирует глубокие и твердые знания о порядке формирования системы служебно-профессионального продвижения персонала, ее цели и задачи.	Демонстрирует полное умение применять современные методы оценки деятельности сотрудников	Продемонстрировано уверенное владение инструментами диагностики и анализа социально-экономических проблем и процессов в организации	ПЗ, МП, РК
	Средний	Твердо знает о порядке формирования системы служебно-профессионального продвижения персонала, ее цели и задачи.	Демонстрирует значительное умение применять современные методы оценки деятельности сотрудников	Обнаруживается эффективное владение инструментами диагностики и анализа социально-экономических проблем и процессов в организации	
	Низкий	Студент имеет знания только основного материала о порядке формирования системы служебно-профессионального продвижения персонала, ее цели и задачи.	Демонстрирует частичное умение применять современные методы оценки деятельности сотрудников	В основном, ясное и целостное владение элементами инструментами диагностики и анализа социально-экономических проблем и процессов в организации	

Решение кейса (РК), Практические задания (ПЗ), Выполнение упражнений (ВУ), Подготовка эссе (ПЭ), Деловая игра (ДИ), Коллоквиум (К), Реферативные работы (РР), Мини-проекты (МП), Групповое обсуждение (ГО).

2. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости студентов

РЕШЕНИЕ КЕЙСА (РК)

Кейс 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 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 основной 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 связываться 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.

Кейс 2. Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских

Обучение								
Кадровая политика								
Недостатки								

Задание 3. Вы – молодой специалист, закончивший вуз по направлению «Менеджмент», прочитали в газете объявление о наборе в организацию специалистов вашего профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. Вам необходимо составить резюме.

Задание 4. В организации существует противостояние между группами сотрудников. Представители первой группы – сотрудники, работающие в организации много лет, имеющие опыт и знания в профессиональной сфере на уровне, признанном в профессиональной среде. Вторая группа представлена специалистами не старше 30 лет, активно использующими оборудование и постоянно настаивающими на смене техники на более совершенные модели. Та и другая группа считает, что оппоненты совершенно некомпетентны в тех вопросах, по которым обострено противостояние. Каждая из групп стремится всеми способами «выдавить» другую группу из организации. В чем состоит основная причина конфликта? Что произойдет с организацией, если ее покинет одна из конфликтующих групп? Предложите план мероприятий по разрешению конфликта и урегулированию ситуации.

Задание 5. Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт.

Руководитель предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности организации. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит организации постоянную прибыль». Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Задание 6. Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он

станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников. Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Задание 7. В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того, чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена. Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработной платы, если повысить ее компания пока не может?

Задание 8. Определите преимущества и недостатки различных субъектов оценки результатов деятельности сотрудников, заполнив следующую таблицу:

Субъект оценки	Преимущества	Недостатки

Задание 9. Определите достоинства и недостатки основных методов подбора персонала, заполнив следующую таблицу:

Метод подбора персонала	Достоинства	Недостатки

Задание 10. Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее и, предположим, наниматель А может предпочесть, чтобы наниматель В занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А, мог переманить к себе готовых

специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Задание 11. В свое время был у меня замечательный подчиненный: прекрасный работник, исполнительный, скромный. Назовем его Федоров. Платили Федорову до обидного мало, и я, понимая, что это несправедливо, чувствовал себя перед ним неловко. При первой же возможности, с открытием вакансии, я предложил ему новую, лучше оплачиваемую должность. Однако на мое предложение о прибавке к заработку Федоров отреагировал как-то странно: поблагодарил, сказал, что подумает, а на следующий день отказался. Какая могла быть причина этого?

Задание 12. Фирма, поставяющая медицинское оборудование, получила заказ на партию медицинских приборов от нового заказчика. Счет был оплачен, партия поступила на склад, осталось позвонить заказчику и известить о поступлении товара. В этот момент в фирму позвонил давний и очень важный для фирмы постоянный заказчик и, договариваясь о возможности будущего заказа, упомянул, что хотел бы приобрести небольшое количество (две коробки) тех же приборов. Сотрудник фирмы, не задумываясь, ответил, что заказ будет выполнен сразу, и выслал счет. Но оказалось, что у завода-изготовителя сейчас этих приборов больше нет и все, чем фирма может располагать в данный момент, это партия, которая находится на ее складе. Завод сможет поставить приборы через две-три недели. Мнения сотрудников фирмы разошлись. Одни полагали, так как счет оплачен, надо немедленно отправить первому заказчику его партию приборов, а перед вторым заказчиком извиниться. Другие говорили, что терять стратегического клиента нелепо, и что надо взять две коробки из партии со склада, извиниться перед первым клиентом, сослаться на неурядицы на заводе-изготовителе и попросить подождать две-три недели. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт, кто выступит в этом случае сторонами конфликта? Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Как можно урегулировать эту ситуацию?

ВЫПОЛНЕНИЕ УПРАЖНЕНИЙ (ВУ)

Упражнение 1. «Выбор при поощрении»

Что нужно знать для выполнения задания. Поскольку поощрение тесно вплетено в управление персоналом и в организационную ткань, его, как правило, увязывают со стажем работы, заслугами и соблюдением трудовой дисциплины. Фактически оно настолько связано с организационным поведением, что очень немногие вопросы трудовой жизни можно обсуждать, не затрагивая аспекта поощрения.

Начало ситуационного упражнения. Рассмотрев перечень форм поощрения работников, студенты должны самостоятельно составить собственный перечень предпочтений в части поощрения. Можно составить бесконечный перечень форм поощрения на производстве. В приведенном перечне перечислены некоторые из форм поощрения работников.

Завершение упражнения. *Этап первый: 25 минут.* Используя перечень, каждый участник должен составить списки внешних и внутренних форм поощрения.

Затем каждый должен проранжировать пункты перечня (начиная с наиболее значимых и заканчивая наименее важными). Из обоих списков необходимо проранжировать восемь наиболее важных форм поощрения. Сколько из них внешних и сколько внутренних?

Этап второй: 30 минут. Идет обсуждение перечня поощрений в малых группах. Результаты ранжирования обсуждаются в группах. Какие наиболее существенные различия выявлены между индивидуальными и групповыми перечнями? Какова роль менеджера при решении вопроса о поощрении подчиненных? Какова цена ошибок, потенциальные проблемы?

Перечень некоторых форм поощрения работников:

- ✓ пикники с участием коллектива организации,
- ✓ призы,
- ✓ задания, требующие определенных навыков и профессионализма,
- ✓ возможность отличиться,
- ✓ самостоятельность в решении некоторых вопросов,
- ✓ надбавка к заработной плате,
- ✓ признательность,
- ✓ служебный автомобиль,
- ✓ оплата развлечений,
- ✓ улыбка менеджера,
- ✓ обратная связь о результатах,
- ✓ обратная связь о продвижении по работе,
- ✓ более просторный офис,
- ✓ более престижная работа,
- ✓ большая вовлеченность в работу,
- ✓ премия,
- ✓ оплата медицинского страхования,
- ✓ участие в принятии решений,
- ✓ путешествия за счет организации,
- ✓ разрешение выполнить работу от начала и до конца,
- ✓ возможность приобрести акции организации,

- ✓ оплаченный продолжительный отпуск,
- ✓ грант для оплаты учебы (в вузе, колледже),
- ✓ публичная похвала,
- ✓ престижное место для парковки машины,
- ✓ оплаченный обед для семьи в ресторане,
- ✓ возможность пользоваться в выходные дни яхтой руководителя,
- ✓ благодарственное письмо семье,
- ✓ фотография на Доске почета,
- ✓ дополнительные выходные дни,
- ✓ бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.

Упражнение 2. Планирование карьеры

Начало упражнения. Каждый студент должен выполнить следующее:

1. Нарисуйте горизонтальную линию, которая отражает прошлое, настоящее и будущее вашей карьеры. Отметьте на линии буквой X то место, где вы сейчас находитесь.

2. Слева от X, на той части линии, которая отражает ваше прошлое, отметьте события вашей жизни, которые вызвали чувство удовлетворенности.

3. Проверьте эти события и определите решающие факторы, вызвавшие у вас подобные чувства. Напишите как можно больше о каждом событии и вашей реакции на него.

4. Справа от X, на той части линии, которая отражает ваше будущее, отметьте события, связанные с карьерой, которые, как вы ожидаете, вызовут реальное чувство удовлетворенности. При описании этих событий будьте, насколько это возможно, точны. Если вы можете написать только такие предложения, как «получение работы» или «получение большой зарплаты», то, возможно, ваши надежды, касающиеся карьеры, определены.

5. После определения будущих событий, связанных с карьерой, проранжируйте их от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которых вы ожидаете от каждого.

6. Вернитесь назад, к пункту 3. Проранжируйте эти исторические события от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которые обеспечивает каждое событие. Сравните эти две постановки событий. Они проранжированы последовательно? Ожидаете ли вы, что будущее будет отличаться от прошлого источниками осуществления и удовлетворенности? Если будущие ожидаемые источники совершенно отличаются от прошлых и действительных источников, то будете ли вы иметь реальное представление о будущем и что вам нужно для вашей карьеры?

Завершение упражнения. Каждый должен ответить на следующие вопросы и представить их на рассмотрение остальных студентов:

1. Какой из шести пунктов наиболее трудно выполнить? Почему?
2. Каковы основные категории осуществления и удовлетворения?

ПОДГОТОВКА ЭССЕ (ПЭ)

Тема 1. Напишите эссе на тему «Эффективная система мотивации в российских условиях?»

Тема 2. Добиться успеха и закрепить свои позиции на рынке компания не сможет без хорошего руководителя. Но как мотивировать топ-менеджера на достижение целей организации? Можно прибегнуть к решениям, синтезирующим интересы управленцев и собственников бизнеса. Однако «Эффективный топ-менеджер: талант или хорошо продуманная и выстроенная схема мотивации?». Напишите эссе по данной теме и отразите свое мнение, а также назовите современные тенденции в развитии мотивационных схем для топ менеджеров.

Тема 3. Проанализируйте тезис Б. Франклина (письменно): «Если у тебя есть слабости, постигни их и преврати в достоинства; если у тебя есть достоинства, не злоупотребляй ими, чтобы они не стали слабостями».

Тема 4. Нужно ли поддерживать и какими методами мотивацию персонала в спокойные времена?

Тема 5. Какова роль профориентационной работы в управлении персоналом современной организации?

Тема 6. Персонал организации систематически не укладывается в установленные руководителем плановые сроки выполнения заданий.

Что должен предпринять руководитель?

ДЕЛОВАЯ ИГРА (ДИ)

Деловая игра 1. «Построение функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом». Описание деловой игры. Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. К тому же не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на подразделения. Причиной сложившейся ситуации может быть и отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, осуществляющих функции по координации работы функциональных и обеспечивающих подразделений.

Постановка задачи:

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом.
2. Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения – носители функций этих подсистем.
3. Показать, в чем состоит специфика построения схемы функционально-целевой модели систем управления организацией: промышленных, торговых, транспортных, строительных, кредитно-финансовых, предприятий связи и т.п.
4. Показать, в чем состоит специфика состава и содержания основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения

управления перечисленных в предыдущем пункте организаций различных отраслей.

5. Построить схему организационной структуры системы управления организацией и ее персоналом.

Деловая игра 2. «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»

Описание деловой игры

Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

Формулируется миссия (основная цель) организации.

Постановка задачи

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

Методические указания

Формирование целей, функций и структуры - важнейшие задачи построения системы управления персоналом организации. Помощь в проведении деловой игры могут оказать материалы учебника «Управление персоналом организации» (2-е изд. М., 2001).

Участники должны определить, является ли выбранная ими организация действующей или вновь создаваемой. От этого будет зависеть характер закрепления функций по управлению персоналом за существующими звеньями оргструктуры, создание новых звеньев или

привлечение дополнительных специалистов по управлению персоналом для выполнения новых функций.

Формирование или реорганизация организационной структуры системы управления персоналом должны осуществляться в соответствии с принципами, правилами, нормами создания подразделений аппарата управления с учетом их численности, норм управляемости и т.п.

Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 4 ч аудиторных занятий и 2 ч внеаудиторной самостоятельной подготовки.

2. За неделю до аудиторного занятия преподаватель разбивает группу на подгруппы. Одна из подгрупп в количестве 2-3 человек будет выступать в качестве экспертной. Подгруппы по 3-4 человека формируются произвольно по желанию участников. Преподаватель информирует о целях игры и дает задание по самостоятельному выбору каждой подгруппой организации, для которой необходимо определить цели, функции и сформировать оргструктуру по управлению персоналом. Участники игры заранее собирают информацию (или ее моделируют) о выбранной организации в соответствии с пунктами, изложенными в разделе «Описание деловой игры».

3. Во время аудиторного занятия каждая подгруппа объявляет о выбранной ею организации, чтобы исключить дублирование. Участники каждой подгруппы распределяют между собой роли: руководителя организации (директора, президента и т.п.), его заместителя по управлению персоналом, начальника службы управления персоналом и др. Экспертная группа должна владеть знанием методических основ формирования целей, функций и оргструктур и с этой точки зрения оценивать правильность и рациональность результатов работы каждой подгруппы.

4. Все игровые группы выполняют однотипные задания, но работают обособленно. В случае необходимости члены экспертной группы консультируют участников игры по правилам построения дерева целей, по использованию нормативных материалов о формировании оргструктур управления, осуществляют контроль за соблюдением установленного режима времени, дают комплексную оценку работы каждой игровой группе.

5. Результатом игры в основное время (40-45 мин) должно стать подробное письменное описание всех этапов работы каждой подгруппы - полная характеристика организации и ее деятельности; миссия (основная цель); схема дерева целей по управлению персоналом; схема оргструктуры управления организацией или подсистемы управления персоналом, а также должны быть даны предложения по закреплению функций за звеньями или исполнителями этой подсистемы.

6. После завершения основного времени представитель каждой подгруппы докладывает о результатах проделанной работы, другой участник соответствующей подгруппы воспроизводит на доске необходимые схемы, рисунки и т.п. Каждая играющая группа, а также экспертная группа вместе с преподавателем задают вопросы, дают критическую оценку выступающим, анализируют имеющие место упущения, неточности.

7. Преподаватель подводит итоги деловой игры, отмечает как удачные, так и менее удачные варианты, указывает на основные недостатки.

8. Участники деловой игры сдают письменные отчеты, в которых излагают разработанные ими для конкретной организации цели, функции и оргструктуры управления персоналом.

РЕФЕРАТИВНЫЕ РАБОТЫ (РР)

1. Диагностика персонала организации как объекта управления.
2. Зарубежные модели социального партнерства.
3. Значение кадровой политики в стратегии организации.
4. Искусство составления резюме.
5. Кадровая служба: функции, организация, ответственность.
6. Концепция кадрового менеджмента в условиях рыночной экономики.
7. Методика разработки должностных инструкций работников.
8. Области применения и возможности использования психодиагностики в управленческой деятельности и кадровой работе.
9. Общие положения оценки в сфере человеческих ресурсов.
10. Организационное, правовое и научно-методическое обеспечение социального партнерства.
11. Особенности аттестации управленческих кадров.
12. Особенности управления женским коллективом.
13. Особенности управления мужским коллективом.
14. Особенности управления персоналом в современных корпорациях.

КОЛЛОКВИУМ (К)

Вопрос 1. Назовите основные школы управления персоналом, их сущность и отличия.

Вопрос 2. Охарактеризуйте особенности управления персоналом в современных условиях функционирования организации (предприятия). Приведите примеры.

Вопрос 3. Обоснуйте, почему существует прямая зависимость достижений в работе менеджера по управлению персоналом от уровня его способностей.

Вопрос 4. Определите, как меняется тип работы, выполняемый менеджером по управлению персоналом в современных организациях.

Вопрос 5. Подготовьте обоснования, почему необходимо планирование человеческих ресурсов для организации.

Вопрос 6. Определите основные конкурентные взаимодействия на отечественном рынке труда.

Вопрос 7. Сформулируйте перечень основных задач, которые должна решать кадровая служба организации, для своевременного укомплектования подразделений квалифицированными работниками.

МИНИ-ПРОЕКТЫ (МП)

1. Разработка технологий эффективного набора персонала.
2. Разработка технологий эффективного отбора персонала.
3. Разработка технологий эффективной оценки персонала.
4. Разработка технологий эффективной адаптации персонала.
5. Развитие перспективных технологий обучения персонала.

ГРУППОВОЕ ОБСУЖДЕНИЕ (ГО)

1. Какое место занимает УП в системе управления организацией? Каковы его цели и задачи на современном этапе?
2. В чем суть понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «управление трудовыми ресурсами», «управление кадрами»?
3. Какие принципы следует учитывать при формировании системы управления персоналом, при ее развитии и почему?
4. Покажите взаимосвязь целей организации и целей управления персоналом.
5. Каковы современные тенденции в разграничении кадровых функций между специалистами управления персоналом и линейным менеджментом.
6. Какова роль кадровой службы в управлении современной организацией? Какой может быть структура этой службы? Какой может быть ее численность? Какие качества и навыки нужны сотрудникам службы УП для успешного выполнения своих функций?
7. Определите, есть ли взаимосвязь между стратегией развития организации и стратегией управления персоналом. Каков характер данной взаимосвязи?
8. Каково значение мониторинга внешнего и внутреннего рынков труда при наборе и отборе персонала?
9. Как определить потребности профессионального развития отдельного сотрудника? Какова роль службы управления персоналом в этом процессе?
10. Какова роль профессионального обучения в управлении персоналом современной организации? Как профессиональное обучение влияет на организацию, ее сотрудников, общество в целом?
11. Как оценить эффективность программы профессионального обучения? От чего зависит успех программы профессионального обучения? Какой может быть мотивация сотрудников для участия в программе профессионального обучения?

3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации студентов

Промежуточный контроль по дисциплине осуществляется с

использованием тестовых заданий.

Тесты по дисциплине

1. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:
 - а - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
 - б - процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
 - в - процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.
2. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:
 - а - оценка личных и деловых качеств;
 - б - оценка труда;
 - в - оценка результатов труда;
 - г - комплексная оценка качества работы.
3. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:
 - а - верно;
 - б - частично верно;
 - в - неверно.
4. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):
 - а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
 - б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
 - в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.
5. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):
 - а - авторские методики, принятые в каждой организации;
 - б - инструкции Центробанка РФ;39
 - в - методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.
6. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения/отделы (укажите что именно):
 - а - отдел кадров;

- б - отдел подготовки кадров;
- в - отдел организации труда и зарплаты;
- г - бухгалтерия;
- д - отдел техники безопасности;
- е - отдел социального развития предприятия;
- ж - юридический отдел;
- з - бюро цен планово-экономического отдела.

7. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а - управление стандартизацией;
- б - управление нормированием;
- в - нормативное обеспечение управления персоналом;
- г - управление работой персоналом;
- д - управление ресурсами;
- е - управление техникой безопасности на производстве.

8. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):

- а - линейного руководства;
- б - управления транспортным обслуживанием производства;
- в - правового обеспечения;
- г - информационного обеспечения;
- д - делопроизводственного обеспечения;
- е - управления ресурсами;
- ж - хозяйственного обеспечения.

9. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а - функциональные подразделения;
- б - функциональные подразделения и их руководителей;
- в - функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
- г - общее руководство организацией.

10. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (при необходимости указать несколько):

- а - с точки зрения их количественной сбалансированности;
- б - с точки зрения их качественной сбалансированности;
- в - с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности.

11. Система целей управления персоналом является основой определения:

- а - политики организации;
- б - стратегии развития организации;
- в - состава функций управления персоналом.

12. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические,

профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

а - трудовое соглашение;

б - трудовой договор;

в - коллективный договор;

г - трудовой контракт.

13. Социальное партнерство - это:

а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в - отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;

г - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

14. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;

б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;

в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

15. Организационная культура - это:

а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ; 41

б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

16. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько):

а - компетентность в своей профессиональной области;

б - знание общих законов развития организации;

в - профессионализм в области управления организацией.

17. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности

профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

18. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

19. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.⁴²

2.4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

20. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б - политику по отношению к временным работающим;

в - уровень оплаты;

г - оценку будущих потребностей в кадрах.

21. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при

необходимости указать несколько):

а - разработка стратегии управления персоналом;

б - работа с кадровым резервом;

в - переподготовка и повышение квалификации работников;

г - планирование и контроль деловой карьеры;

д - планирование и прогнозирование персонала;

е - организация трудовых отношений.

22. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

23. Принцип комплексности подразумевает:

а - многовариантную проработку предложений по формированию системы

управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.⁴³

24. К методам формирования системы управления персоналом относятся

(при необходимости указать несколько):

а - метод аналогий;

б - метод структуризации целей;

в - морфологический анализ.

25. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

а - метод аналогий;

б - метод творческих совещаний.

26. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

а - административные;

б - экономические;

в - статистические;

г - социально-психологические;

д - стимулирования.

27. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

28. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

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

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

Руководитель направления подготовки
«Менеджмент», к.э.н., доцент



С.Ю.Соболева