Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гаранин Максим Алексеевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 11.11.2026 11:33:34
Уникальный программный ключ:
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

Приложение
к рабочей программе дисциплины

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Управление персоналом
(наименование дисциплины (модуля)

Направление подготовки / специальность

38.03.01 Экономика
(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Экономика и финансы предприятий (организаций)
(наименование)

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации для очной формы обучения *экзамен 5 семестр / ОЗФО 6 семестр*.

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикатор
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1: Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов
	УК-3.2: Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 5)
УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления	Знать основы проектного управления	Вопрос 1-10
	Уметь формулировать проектную задачу	Задания 1-2
	Владеть способами решения проектных задач средствами проектного управления	Ситуация 1
УК-3.1 Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов	Знать особенности командообразования	Вопросы 11-25
	Уметь организовывать работу команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов	Задания 3-5
	Владеть современными технологиями координации работы команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов	Задача 1-5
УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели	Знать аспекты командной стратегии	Вопросы 26-40
	Уметь планировать и определять пути достижения целей команды	Кейс 1-5
	Владеть эффективными командными стратегиями	Ситуация 2-4

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:
1) собеседование;
2) выполнение заданий в ЭИОС университета.

2. Типовые[1] контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления	Знать основы проектного управления

1.Под управлением проектом понимают:

1. деятельность управленческого персонала проекта;
2. процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий к проектной деятельности с целью воплощения замыслов участников проекта;
3. управление персоналом, вовлеченным в реализацию проекта;
4. управление сроками, стоимостью и рисками проекта.

Ответ: 2

2. Под проектом в методологии управления проектами понимается:

1. комплекс финансовой документации по проекту;
2. комплекс рабочей документации;
3. временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов услуг или результатов;
4. комплекс проектно-сметной документации.

Ответ: 3

3. Понятию «проект» присущи следующие признаки:

1. неограниченная протяженность во времени;
2. обособленное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
3. уникальность.

Ответ: 3

4. Основное отличие проекта от производственной системы заключается в том, что:

1. проект является неоднократной циклической деятельностью;
2. проект является однократной нециклической деятельностью;
3. проект обязательно связан с созданием новых образцов продукции;
4. проект не может выполняться в рамках производственной системы.

Ответ: 2

5. Общие признаки проекта:

1. наличие цели;
2. неограниченность ресурсов;
3. разрозненность отдельных процедур.

Ответ: 1

6.В функциональные области проектного менеджмента НЕ входит:

1. управление стоимостью;
2. управление качеством;
3. управление производством;
4. управление персоналом.

Ответ: 3

7.В функции управления проектами не входит:

1. управление коммуникациями;

[1] Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

2. управление технологическим развитием производства;
3. управление рисками;
4. управление качеством.

Ответ: 2

8.Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

1. проект является непрерывной деятельностью, а процесс - одноразовым мероприятием;
2. проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;
3. процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект уникален, он всегда имеет дату начала и окончания;
4. процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления.

Ответ: 3

9. Особенность социальных проектов заключается в том, что:

1. количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена;
2. целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы;
3. сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации;
4. основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей.

Ответ: 1

10.Набором обязательных признаков проекта как средства управления являются:

1. непрерывный характер реализации, наличие выделенного бюджета, обязательность эффективности;
2. целевой характер, ограниченность во времени, уникальность деятельности и результата;
3. создание временной организационной структуры, присутствие внешней инвестиционной составляющей, поступательность реализации;
4. командный характер реализации, иерархичность результатов, циклический характер реализации.

Ответ: 2

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
УК-3.1 Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов	Знать особенности командообразования

11. Как называется любая реальная или условная малая группа, к которой человек добровольно себя причисляет

А. Референтная группа

Б. Неформальная группа

В. Нереферентная группа

Г. Высокоразвитая группа

12. Определение группы людей как организации дал:

А. Абрахам Маслоу.

Б. Генри Гант.

В. Б. Фредерик Герцберг.

Г. Г. Честер Бэрнард

13. Личностные качества, необходимые современному менеджеру:

А. Уверенность в себе.

Б. Авторитетность.

В. Целеустремленность.

Г. Мышечная сила.

Д. Жесткость и грубость в отстаивании своих интересов.

14. Небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечный результат, имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности называется:

А. группой

Б. коллективом

В. командой

15. Дайте определение понятию «Команда»

А. Команда – группа единомышленников, решающих общую задачу и обладающих взаимодополняющими навыками и качествами. Для достижения стоящей перед ними цели члены команды вместе формулируют задачи и стратегию работы, за которую они несут взаимную ответственность.
Б. Команда – это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.
В. Команда – это группа людей, которые выполняют определенную работу за денежное вознаграждение.
16. Выберите из списка признаки команды:
А. Общая цель
Б. Совместные усилия
В. Делегирование полномочий
Г. Наличие лидера
Д. Сплоченность
17. Верно ли утверждение: «Команда- самый быстрый и легкий способ обучения — учиться у других людей»
А. да
Б. нет
18. Верно ли утверждение: «Команды повышают производительность труда» А. да
Б. нет
19. Верно ли утверждение: «Чтобы появилась команда нужна трудная стимулирующая задача – это важнее чем командообразование, материальное вознаграждение или идеальный лидер»
А. да
Б. нет
20. Назовите известные вам типы команд:
А. Команды, которые рекомендуют
Б. Команды, которые организуют
В. Команды, которые производят и исполняют
Г. Команды, которые производят и исполняют
21. Философия «Я выиграю сам, и ты выигрывай, как можешь сам», «Я выиграю, без тебя»
А. Группы
Б. Коллектива
В. Команды
22.Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации называется:
А. командообразованием,
Б. стратегией развития группы,
В. развитием кадрового потенциала.
23. Какова оптимальная численность сотрудников в команде?
А. Оптимальная численность сотрудников в команде составляет не более 12–15 человек
Б. Оптимальная численность сотрудников в команде определяется сложностью и количеством бизнес-процессов.
В. Оптимальную численность команды определяет руководитель исходя из своего видения и целей.
24. Перечислите «плюсы», которые дает команда бизнесу и организации
А. команда профессионалов способна быстро и эффективно решить задачу, на которую обычно уходит значительное время.
Б. в команде отрабатывается стиль сотрудничества и взаимной поддержки.
В. в команде ответственность всегда лежит на непосредственном исполнителе.
25.Синергический эффект команды – это:
А. потенцирование усилий членов команды за счет слаженной творческой совместной работы, эффективно координируемой лидером.
Б. это разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.
В. благоприятные изменения, которые ожидаются от деятельности предприятия.

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели	Знать аспекты командной стратегии

26. Последовательность разработки стратегии управления персоналом предполагает
несколько обязательных шагов:
а) уточнение бизнес-стратегии и определение ее связи с целями управления
персоналом;
б) анализ внешней среды в контексте целей управления персоналом и бизнес-стратегии, прежде всего анализ рынка труда;

в) анализ внутренней среды компании и системы управления персоналом;
г) определение критических проблем управления персоналом;
д) определение стратегии управления персоналом.
27. Отсутствие определенной направленности в действиях сотрудников, неэффективное использование ресурсов, медленное принятие решений, стычки между отделами, потребности в контроле и иные приоритеты – все это является следствием:
а) того, что компания работает в период экономического кризиса;
б) отсутствия у руководителя компании четкого видения будущего;
в) низкого уровня заработной платы рабочих
28. Сформулированный в курсе по стратегическому менеджменту «принцип седьмого поколения» означает, что:
а) качество принятых решений будет точно известно только в одном из следующих поколений руководителей;
б) решения, принимаемые сегодня, должны отвечать интересам последующих поколений;
в) более старшее поколение менеджеров, условно понимаемое «седьмым», всегда мудрее новичков, поэтому оно и должно иметь решающее слово при принятии решения;
29. Среди перечисленных ниже утверждений выберите верное:
а) корпоративная культура медленно, день за днем, формируется решениями и действиями, отражающими приоритеты руководителей;
б) корпоративная культура слабо влияет на характер сотрудников и реакцию покупателей;
в) корпоративная культура появляется, как правило, сама собой, достаточно лишь руководству компании продекларировать свое видение будущего и отношение к ценностям.
30. По мнению консультанта по маркетингу Джея Абрамса:
а) задача любой компании – убедиться, что каждый аспект ее миссии соответствует меняющимся ожиданиям ее покупателей и не отстает от них;
б) единственная причина, по которой люди имеют дело с компанией, состоит в том, что они видят в этом преимущество для себя;
в) если вы не стремитесь стать лучшим в своей отрасли, то вы бессознательно соглашаетесь быть посредственным, если вы постоянно не становитесь лучше, вы, очевидно, становитесь хуже.
31. Джеку Уэлчу, бывшему председателю и исполнительному директору General Electric, принадлежит следующее высказывание: «Я полагаю, что любая компания должна найти способ увлечь каждого сотрудника. Если вы не думаете постоянно о том, как повысить ценность каждой личности…
а) вы ничего не добьетесь»;
б) вы сэкономите массу времени и многого добьетесь»;
в) вы добьетесь немногого».
32. Для решения вопроса наделения своих сотрудников полномочиями руководитель должен убедиться в том, что у него «нужные люди» в «нужных местах», поэтому первая и самая главная задача для него – наем достойнейших. При отборе кандидатов ему следует учесть три безусловных критерия, обеспечивающих долговременный успех.
Однако ниже приведены четыре. Укажите лишний.
а) способности;
б) совместимость;
в) личные амбиции;
г) выполнение должностных обязанностей.
33. Существенное отличие наставничества от оценки результативности заключается в том, что:
а) наставничество ориентировано на настоящее и будущее, а не на прошлое;
б) наставничество дает объективную оценку работы сотрудника, а оценку результативности – субъективную;
в) наставничество характеризуется указаниями снизу вверх, а оценка результативности – обменом в духе сотрудничества.
34. Среди перечисленных утверждений выберите неверное:
а) при принятии любого ответственного решения руководители и сотрудники должны спросить себя: «То, что я делаю в данный момент, соответствует нашим целям и ценностям или нет?»;
б) эффективный руководитель становится «хранителем огня»;
в) задача руководителя – реагировать на происходящие перемены, а не направлять их ход.
35. С точки зрения стратегического менеджмента продуманный успех начинается:
а) с получения необходимого финансирования для реализации той или иной бизнес- идеи;
б) с формирования правильной компании;
в) с мечты, которая захватывает лидера компании и всю команду.
36. Согласно стратегической модели движения к цели под термином «ключевые стратегии» понимают:
а) ценности и философию компании;
б) главную задачу или долговременные перспективы достижения цели;
в) ряд краткосрочных планов действий.
37. В таких организациях мысли и действия как руководителей, так и персонала на-

правлены на достижение превосходных показателей и в отношении результата, и применительно к людям. В данном случае речь идет об организациях с корпоративной
культурой …
а) процветания;
б) выживания;
в) существования.
38. В Marriott Hotels придерживаются позиции:
а) на первом месте – постоялец, на втором – сотрудник, на третьем – акционеры;
б) на первом месте – акционеры, на втором – постоялец, на третьем – сотрудник;
в) на первом месте – сотрудник, на втором – постоялец, на третьем – акционеры.
39. Согласно экономическим прогнозам, в ближайшее одно или два десятилетия:
а) энергия и творческий подход работников станут наименее важной составляющей успеха
компании;
б) элементам, оказывающим более серьезное влияние, станет совершенствование
технологии;
в) главными источниками конкурентных преимуществ будут не новые технологии,
а приверженность работе и компетентность сотрудников.
40. Существует два типа делегирования:
а) передача полномочий «новичкам», а делегирование «проверенным»;
б) передача полномочий «проверенным», а делегирование «новичкам»;
в) передача полномочий «квалифицированному персоналу» и делегирование «неквалифицированному персоналу».

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления	Уметь формулировать проектную задачу

Задание 1. Студентам предлагается подготовить реферат на тему: «Краткая характеристика проекта..., анализ основных положений». Источниками могут служить периодические издания, ресурсы Интернет. Целью задания является выбор студентом любого проекта, по желанию, за последние 3 года (федерального, регионального, муниципального, частного характера), кратко дать характеристику его сущности, целям, задачам, текущему развитию. Проанализировать информацию и выделить позитивные и негативные стороны проекта, предложить личные корректировки, которые способствовали бы улучшению результатов проекта.

Задание 2. Сформулируйте проектную задачу для проекта: «Разработка должностных инструкций и графика функциональных обязанностей сотрудников проекта». При выполнении задания опирайтесь на приведенные примеры.

Должностная инструкция

В состав должностной инструкции должны входить следующие элементы: 1) какие цели стоят перед сотрудником, занимающим данную должность; 2) что он должен делать для достижения указанных целей; 3) кому подчиняется сотрудник, занимающий данную должность; 4) какими полномочиями обладает сотрудник, занимающий данную должность, в плане принятия решений, приема и увольнения с работы, расходования средств. Каковы его обязанности по связям с клиентами (если таковые вообще имеются); 5) как оценивается его деятельность?

График функциональных обязанностей (таблица) График функциональных обязанностей дает точное представление о том, кто за что отвечает на протяжении всего проекта. Степень его детализации должна отражать как размеры и сложность проекта, так и потребности членов команды. Пример графика функциональных обязанностей:

Сфера деятельности	Капитан Флинт	Штурман Б.Бонс	Боцман Пью	Квартирмейстер Дж. Сильвер	Канонир И.Хэндс
Подготовка к бою	◆	■	❖	❖	●
Направление корабля	◆	●	■		■
Организация хозяйства	◆		■	●	❖
Управление матросами	◆		●	■	

● – ответственный; ■ – уведомление; ◆ – одобрение; ❖ – поддержка.

УК-3.1 Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов	Уметь организовывать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов

Задание 3. Пройдите тест по определению командных ролей по методу М. Белбина.
Инструкция по прохождению теста Белбина

Участникам необходимо отвечать на вопросы, сгруппированные по блокам.
Всего 7 блоков вопросов.
В каждом блоке вопросов участник должен распределить 10 баллов между возможными ответами, т.е. присвоить баллы варианту, который больше всего соответствует вашему поведению.
Если вы согласны на 100% с одним утверждением, то можно одному вопросу присвоить 10 баллов.
Чаще всего баллы распределяют между несколькими вопросами, причем нельзя присваивать менее 2 баллов на один вопрос.
Сумма баллов по блоку не должна превышать 10 баллов.
Ссылка https://psytests.org/work/btrspi-run.html?ysclid=looktvxs7z26954412

Задание 4. Мини-кейс на формирование проектной команды
Вы – руководитель отдела Х. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль. Кому Вы поручите проект? Почему?
Интерпретация полученных результатов: Несмотря на то, что я поставила компетенцию «Наличие ограничений» в соответствующем подразделе последней, эта компетенция является для меня основополагающей. Это первое, что я проверяла с помощью данного упражнения.
Если оцениваемый руководитель выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников?
Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями. Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций:
отсутствие ограничений при принятии решений
гибкость мышления
нацеленность на успешное выполнение проекта
эффективное использование человеческих ресурсов проекта

Задание 5. Задание в виде игры может носить метафорический характер, и ингредиентами блюда могут быть составляющие успешной команды, а рецепт изготовления блюда будет включать список правила командного взаимодействия.
Люди рождаются в разных городах и странах, в разные времена. Но по какой-то удивительной закономерности они могут оказаться в одном месте в одно время. С одними людьми мы расстаемся, едва соприкоснувшись, с другими мы чувствуем общность и устанавливаем прочные связи.
Давным-давно на перекрестке путей один человек выстроил таверну и назвал ее «Находка». Он верил, что на своем пути каждый человек что-нибудь находит. А в таверне путешественники могли найти вкусную еду, пристанище для отдыха и общество тех, кому интересны их истории.
У хозяина таверны были свои причуды. Он не принимал единичные заказы (дрова были дороги, рабочие руки – только один повар и поваренок, да и выручка с единичного заказа слишком мала). Но несмотря на причуду хозяина, в таверне всегда было много посетителей.
Оказывается, хозяин просил одиночных посетителей найти себе сотрапезника, то есть того, кто согласится есть то же самое блюдо. Поэтому желающему покушать – а таверна славилась отменной кухней –

приходилось искать себе компанию. К чести хозяина, он выполнял любой заказ, от самого простого до самого изысканного – от картошки в мундире до омаров в шампанском. Замысел хозяина был прост: тот, кто нашел общность в еде, совместной трапезе и разговоре, вряд ли потом будет выяснять отношения и ссориться друг с другом.

1. Секрет заказа блюда.

Итак, представьте себе, что все вы – одинокие путники, незнакомые друг с другом, зашедшие в таверну «Находка». Чтобы хозяин принял ваш заказ, вам необходимо найти сотрапезников: пообщавшись с каждым, найти общее в своих гастрономических пристрастиях. Затем вы образуете в таверне «столики»

2. Глухой официант.

В таверне «Находка» уже давно служит старый официант. Он не выучился в молодости грамоте, но обладал хорошей памятью, поэтому запоминал заказы, не записывая. С возрастом он потерял слух и расторопность. Вам придется объяснить глухому, не умеющему читать официанту ваш заказ так, чтобы он вас понял.

Посетителям за соседними столиками очень любопытно узнать, что же заказали соседи. Поэтому отгадывать заказ, который вы делаете официанту, будут другие гости (столик справа).

3. Блюдо в дорогу.

Сытые и довольные после вкусного обеда посетители ведут друг с другом неспешные разговоры. В это время хозяин выходит с огромной книгой. В ней – удивительные рецепты, каждый из которых придуман посетителями таверны, оказавшимися в ней одновременно, как вы все сейчас.

Через некоторое время каждый из вас отправится в дорогу. Не в правилах хозяина отпускать вас с «пустыми руками». Блюдо, которое вы унесете с собой, объединит гастрономические пристрастия каждого.

Итак, вам предстоит создать рецепт общего «блюда в дорогу».

Каждый предложит 1 ингредиент и его количество. Когда все ингредиенты блюда будут названы, вам предстоит разработать технологию его приготовления.

Придумайте название, под которым оно займет достойное место в книге рецептов таверны «Находка».

4. Приготовление блюда.

Хозяин допускает вас в «святая святых» своего дома – на кухню. Он предлагает вам самим приготовить придуманное вами блюдо. Не удивляйтесь, что перед вами всего лишь лист бумаги и цветные фломастеры. Для того, чтобы приготовить блюдо в этой таверне, достаточно нарисовать его в уже готовом виде.

5. Пожелания в дорогу.

Господа, вас зовет дорога! Отрежьте себе по куску вашего общего блюда. А вместо ножа в таверне сегодня используют ножницы.

Есть еще одна традиция. Посетители пишут друг другу пожелания в дорогу на обороте рисунка дорожного блюда.

Обсуждение (для тренера):

Что вы нашли для себя в таверне «Находка»?

Если люди собираются в одном месте, в одно время, они имеют возможность получить нечто большее, нежели имеют в данный момент (в игре – найти общее с собой в каждом человеке – единомышленники, обогащение опытом, «командный дух»)

Что нужно сделать для того, чтобы человек нас понял? Искусство доносить свои мысли до другого. Общее «терминологическое поле»: все члены команды одинаково понимают цели, действия, события и т.д. Навык понимания с полуслова. Свой слэнг в команде. Своя общая история, мифология, традиции, ритуалы.

Как преодолевать противоречие между личными интересами и интересами других?

Пожелания формируют и укрепляют отношения, чувство единства.

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели	Уметь планировать и определять пути достижения целей команды

Кейс 1.

Помните мультики о живых игрушках, потерявшейся рыбке Немо и роботе ВАЛЛ-И? Всё это — студия компьютерной анимации Pixar. Но кто же стоит за всеми этими красочными и добрыми мультфильмами? Как работают вместе люди, создающие эти истории для нас? В своем интервью для Harvard Business Review Эд Кэтмалл, один из действующих президентов компании, делится тем, что компания никогда не покупала сценарии или идеи для мультиков извне. Все их истории, миры и персонажи были созданы внутри компании, любым идеям дают шанс быть услышанными, поэтому в Pixar сотрудники ощущают себя максимально вовлеченными, нужными и причастными к важному делу.

А еще в компании активно применяют систему «круга доверия». Он состоит из восьми человек, к которым сотрудники могут обратиться, когда им необходима помощь. Они приносят в «круг доверия» ту работу, которая у них уже есть, чтобы запустить дискуссию о том, как сделать ее еще лучше. И каждый сотрудник максимально вовлечен в то, чтобы помочь другому.

Вот что об этой системе говорит сам Кэтмалл: «Это работает потому, что все участники стали доверять и уважать друг друга. Они знают, что гораздо лучше узнать о проблемах от коллег, когда еще есть время их исправить, чем от аудитории, когда становится слишком поздно». Подобная практика командной работы

способствует самореализации их творческих сотрудников.
Чему можно научиться у «Pixar»?
Важно давать своим сотрудникам свободу для креативности и создавать такие условия командной работы, где коллегам будет комфортно делиться друг с другом своими идеями, мыслями и сомнениями.

Кейс 2.
Супермаркеты «ВкусВилл» — магазин здорового питания в России, концепция которого заключается в чистых и честных продуктах. Довольно часто Евгения Щепина, PR-директора компании, спрашивают о том, как им удается отбирать таких «особых сотрудников»? Он утверждает, что в подборе персонала в первую очередь они руководствуются тем, насколько человек приятный и добрый, а уже потом смотрят на его профессиональные навыки.
В магазинах «ВкусВилл» нет директоров и менеджеров. Есть команда продавцов, которой они полностью доверяют управление магазином. А еще во «ВкусВилл» нет штрафов. Для них это табу. Они мотивируют своих сотрудников не наказаниями, а поощрениями, и это действительно работает.
Чему можно научиться у «ВкусВилл»?
Личностные качества — первое, на что важно обращать внимание при подборе персонала. Каким бы человек ни был профессионалом, если при этом он постоянно привносит в команду негатив и конфликты, это убивает доверие между коллегами и сильно снижает эффективность их работы.

Кейс 3.
Sarbucks — одна из самых успешных кофеен, которая получила свое признание по всему миру. И признание это они заслужили не только от своих клиентов, но и сотрудников, ведь бережное к ним отношение — ключевой момент корпоративной культуры Starbucks. В компании ко всем сотрудникам относятся как к партнерам, потому что вклад каждого — от бариста до вышестоящего руководства — считается в равной степени важным.
Предложения и жалобы сотрудников рассматриваются с одинаковой важностью, каждый из них имеет право принимать участие в пересмотре политики компании, каждой идее стараются уделить должное внимание. Для Starbucks командная работа и разнообразие идут бок о бок, потому что компания стремится к универсальным решениям и верит в силу индивидуальности. Коллектив одной кофейни обычно состоит из 3–6 человек. Такое небольшое количество сотрудников помогает им легче и лучше узнать друг друга, а также способствует высокому уровню доверия в команде.
Чему можно научиться у «Starbucks»?
Равное отношение ко всем сотрудникам дарит им ощущение причастности, что повышает эффективность их работы, а набор непохожих друг на друга людей в команду помогает бизнесу создавать инновационные продукты и решения.

Кейс 4.
Netflix — самый успешный стриминговый сервис в мире, и там не понаслышке знают, как важна позитивная рабочая среда, вследствие которой и рождается сильная команда. Именно эти две составляющие сотрудники считают ключом к достижению всех своих целей. В компании есть ряд смыслов, которых придерживается каждый из ее работников:
— Свобода и ответственность. Они могут проявлять столько креативности, сколько им необходимо, но при этом должны нести ответственность за любые принимаемые ими решения.
— 10 главных ценностей: рассудительность, общение, любопытство, смелость, страсть, бескорыстие, инновация, включение, целостность, влияние.
— Открытое несогласие. Свобода выражать свои мысли и конструктивно критиковать подразделение, принимающее решения на управленческом уровне. Таким образом, они выравнивают иерархическую структуру и оставляют место для улучшений и корректировок.
— Открытость информации. Netflix считает, что широкий обмен информацией в масштабах всей компании очень важен для вдохновения на творчество. Сотрудникам предоставляется доступ к важным документам и информации, необходимым для разработки стратегических планов, способствующих успеху компании, что стимулирует инновации на всех уровнях, не ограничивая их уровнем руководства.
Чему можно научиться у «Netflix»?
Важно предоставлять сотрудникам свободу в принятии решений, потому что именно в свободе рождаются самые креативные и инновационные идеи. Каждый сотрудник имеет право озвучить конструктивную критику в сторону начальства, что позволяет компании становиться еще лучше.

Кейс 5.
Google — это и самая крупная поисковая система, которой каждый из нас пользуется, и удобные Google-документы, в которых была написана эта рассылка, и всеми нами любимый YouTube, где можно найти практически любое видео. Корпорация Google провела собственное исследование среди своих сотрудников, где выявила 5 ключевых компонентов эффективной и успешной команды:

1. Психологическая безопасность: Можем ли мы рисковать в этой команде, не чувствуя себя неуверенно или смущенно?
2. Надежность: Можем ли мы рассчитывать друг на друга в выполнении высококачественной работы в срок?
3. Структура и ясность: Ясны ли цели, роли и планы в нашей команде?
4. Смысл работы: Работаем ли мы над чем-то, что лично важно для каждого из нас?
5. Влияние работы: По-настоящему ли мы верим в то, что работа, которую мы выполняем, имеет значение?
В «Google» считают (и, по их словам, успешно этому следуют), что самые эффективные и сильные команды на все 5 вопросов смело ответят «да».
Чему можно научиться у «Google»?
Одна из самых главных составляющих сильной команды — доверие коллег друг к другу. Члены команды должны ощущать себя безопасно и надежно, иметь общую цель и четко осознавать, почему эта работа важна для каждого из них.

УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления	Владеть способами решения проектных задач средствами проектного управления

Ситуация 1.

«Составление сетевого графика внедрения системы стратегического управления персоналом»

Описание ситуации

На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (УП) используется метод сетевого моделирования, т.е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в табл. 4.1.

Постановка задачи

1. Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом (ССтУП).

2. Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (добавьте графу 4 в табл. 4.1).

3. Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления персоналом (добавьте графу 5 в табл. 4.1).

Таблица 4.1

ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ РАБОТ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ СЕТЕВОГО ГРАФИКА

Номер предшествующей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
-	0	Приказ о формировании ССтУП
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы
1	2	Подготовка персонала рабочей группы
2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка системы ССтУП
3,4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП

5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7. 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации СУП
4	12	Формирование персонала ССтУП
12	13	Формирование оргструктур ССтУП
13	14	Формирование целей внедрения ССтУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

УК-3.1 Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов	Владеть современными технологиями координации работы команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов

Задача 1. «Разработка квалификационной характеристики специалиста»

Описание ситуации и постановка задачи

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

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

Методические указания

Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов.

Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен владеть, должен знать, должен иметь ясное представление.

Задача 2. «ПРИОРИТЕТ»

Исходные данные. Они представлены перечнем задач, которые намечены руководителем к исполнению на ближайший период (табл. 6.12).

Постановка задачи. Требуется определить приоритетность задач, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

Цель - приобрести практические навыки определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, и принятия решений по делегированию полномочий.

Таблица 6.12

№ п/п	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Критерий		Возможность делегирования
		срочность	важность	
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	да	да	нет

2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	да	да	нет
3	Консультация у юриста	да	нет	да
4	Посещение выставочного центра	нет	да	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	да	нет	да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	нет	да	да
7	Передача документов в архив	нет	да	да
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	нет	нет	да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	нет	да	нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	да	да	нет
11	Изучение нормативных документов	нет	да	нет
12	Встреча с представителями фирмы *Hewlett Packard*	да	да	нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	нет	да	нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	нет	нет	да

Задача 3 «Сокращение кадров»

Описание деловой игры

Завод расположен в небольшом городе. Генеральный директор и его заместитель проводят совещание с двумя менеджерами службы управления персоналом, которые озабочены известием о том, что компания, владеющая заводом, намеревается его либо закрыть (п. 1 ст. 81 ТК РФ), либо резко сократить численность работников (п. 2 ст. 81 ТК РФ), либо открыть новый завод в другом городе. Менеджеры по управлению персоналом обеспокоены судьбой местных жителей, так как очень многие из них в данный момент работают на заводе. Поэтому менеджеры по управлению персоналом и попросили о проведении данного совещания.

Информация по ролям

Менеджеры по управлению персоналом поднимают следующие вопросы:

1. Большой процент трудоспособного населения города в настоящее время работает на заводе данной компании.

2. Действительно ли эта компания намерена закрыть завод и уволить большую часть работников?

3. Если эта информация соответствует действительности, то какие альтернативы закрытию завода рассматривались компанией? Например, проведение переобучения работников завода и повышение их квалификации с целью повысить рентабельность предприятия.

4. Если компания все же примет решение закрыть завод и уволить сотрудников, какие компенсации они получат?

Генеральный директор и его заместитель предупреждены о сути вопросов, на них они подготовили следующие ответы:

1. По имеющейся достоверной информации, число работающих на заводе составляет всего 15% взрослого трудоспособного населения города.

2. Генеральный директор не может ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о закрытии завода и увольнении работников, так как этот проект еще только рассматривается и сохраняется в строгой тайне, хотя он лично предполагает, что завод действительно скоро закроют. Гендиректор намерен уклониться от прямого ответа и сообщить, что информацией по данному вопросу не обладает. Но гендиректор собирается привести для примера действия компании в другом городе, где тоже находится ее завод. Компания недавно реорганизовала производство этого завода и провела дополнительный прием на работу. Компания рассчитывает в течение следующих 12 месяцев принять еще 250 человек, что составляет 2,5% от трудоспособного населения города.

3. На третий вопрос - еще один сложный вопрос - придется дать уклончивый ответ. Директору следует объяснить, что компания имеет программу повышения квалификации для всех работников завода, которая недавно была внедрена. Эта программа нацелена на увеличение возможностей выбора работы для

сотрудников и повышения степени их удовлетворенности от работы.

4. По поводу компенсации опять-таки гендиректор не может дать прямой ответ, так как что по существующему на заводе порядку все вопросы относительно денежных выплат и компенсаций обсуждаются отдельно. Все подобные обсуждения всегда проходили в конструктивной обстановке и достигнутые соглашения удовлетворяли обе стороны.

Постановка задачи

Проиллюстрировать некоторые аспекты программы предприятия по сокращению кадров, определить задачи менеджеров по управлению персоналом в такой ситуации.

Задача 4. «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?

Задача 5.

«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»

Исходные данные и постановка задачи. Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

Увольнение по инициативе администрации (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

Увольнение по соглашению сторон - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

Увольнение по инициативе работника - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта) - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

№ п/п	Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)

	1	Г-н А	п.1 ст. 81	
	2	Г-н В	п. 7 ст. 81	
	3	Г-жа С	п. 2 ст. 77	
	4	Г-н Д	п. 1 ст. 77	
	5	Г-жа Е	ст. 80	

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели	Владеть эффективными командными стратегиями

Ситуация 2.

«Выбор стратегии управления персоналом»

Описание ситуации

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных обшей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Постановка задачи

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

Ситуация 3.

«Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления персоналом»

Описание ситуации

Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 4.1.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.



Рис. 4.1. Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Рассмотрим кратко эти основные направления.

Обеспечение персоналом

Анализ трудового потенциала. Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала. Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

Набор (маркетинг) персонала. Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

Отбор. Проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

Наем. Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Адаптация. Введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива.

Развитие. Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение. Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения персонала, увольнения персонала.

Реализация трудового потенциала

Планирование труда. Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудозатрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности. Внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

Контроль. Осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация. Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация. Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование. Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

Оценка. Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

Развитие трудового потенциала

Обеспечение социальной стабильности. Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

Социальное развитие. Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

Формирование корпоративной культуры. Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия. Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

Постановка задачи

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

Ситуация 4.

«Разработка стратегии управления персоналом металлургического комбината»

Описание ситуации

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2012-2013 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2015 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала обшекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Постановка задачи

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ:

1. Управление персоналом как наука и учебная дисциплина.
2. Предмет и место управления персоналом в системе современных наук.
3. Сущность управления персоналом.
4. Основные функции в сфере управления персоналом.
5. История становления деятельности по управлению персоналом.
6. Кадровая политика как составная часть политики организации.
7. Культура и философия организации. Организационные модели и организационные культуры.
8. Общая характеристика процесса управления персоналом.
9. Этапы развития организации.
10. Оценка потребности в персонале.
11. Внешние и внутренние условия, детерминирующие потребность в персонале.
12. Руководство персоналом как разновидность власти.
13. Индивидуальные важнейшие параметры эффективного руководства. Роли и функции руководителя.
14. Стили руководства.
15. Мотивации организационного поведения. Основные теории мотивации.
16. Руководство группой. Формирование команд.
17. Основные теории организационных конфликтов.
18. Должностные инструкции и требования к персоналу.
19. Формирование штата и его комплектование.
20. Набор персонала. Внутренние и внешние источники набора.
21. Методы набора персонала и факторы, влияющие на процесс набора кандидатов.
22. Понятие карьеры. Планирование карьеры.
23. Основные концепции мотивации труда.
24. Оценки трудовой деятельности персонала: задачи и критерии.
25. Адаптация новых работников в организации. Основные проблемы адаптации.
26. Обучение персонала. Определение потребности в обучении.
27. Природа, понятие, истоки лидерства.
28. Формирование лидерства.
29. Кадровое консультирование.
30. Методы поиска и набора персонала.
31. Методы оценки и отбора персонала.
32. Методы подбора руководителей и формирование управленческих команд.
33. Ценность персонала в организации.
34. Основные направления деятельности по управлению персоналом.
35. Функции управления персоналом
36. Методы управления персоналом
37. Этапы эволюции управления персоналом
38. Цели и принципы управления персоналом.
39. Стратегия управления персоналом.
40. Современные подходы к управлению персоналом.
41. Кадровое программирование.
42. Система управления персоналом.
43. Базовые категории, характеризующие управление персоналом
44. Элементы работы с кадрами.
45. Рамочное управление и управление посредством делегирования.

3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объёма заданных вопросов;

- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объёма заданных вопросов;

- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы –75–60 % от общего объёма заданных вопросов;

- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объёма заданных вопросов.

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

«Отлично/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

«Хорошо/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

«Удовлетворительно/зачтено» – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

«Неудовлетворительно/не зачтено» – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.

- негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.

- недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.

Критерии формирования оценок по экзамену

«Отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

«Хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

«Удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляются конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.