

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева
Институт экономики и управления (ИНЭУ)
сокращенное и полное наименование института
Кафедра «Менеджмент» (МЕН)
сокращенное и полное наименование кафедры

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРНОЙ И
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Управление человеческими ресурсами

наименование дисциплины

Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

код и полное наименование направления подготовки

Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм
(наименование профиля подготовки)

Уровень образования

бакалавриат

бакалавриат, магистратура, специалитет

Форма обучения

Очная

Нижний Новгород
2018

Разработчики/составители методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»:

доцент, кандидат педагогических наук, Вопилин В.В.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Кафедра «Менеджмент»

Дата, подпись  « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» рассмотрены на заседании кафедры «Менеджмент»
наименование кафедры

Протокол № 7 от « 7 » 05 20 18 г.

Заведующий кафедрой д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Дата, подпись  « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» согласованы с председателем методической комиссии по профилю подготовки, специальности (или председателем предметной комиссии)

Заведующий кафедрой
должность

д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество


 « 7 » 05 20 18 г.
дата, подпись

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» утверждены Учебно-методическим советом ИНЭУ

Протокол № 5 от « 22 » 05 20 18 г.

СОГЛАСОВАНО:

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» зарегистрированы в УМУ под учетным номером 6045

Начальник МО УМУ  Горностаева А.В. « 24 » 05 20 18 г.
личная подпись расшифровка подписи дата

Содержание

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины	4
Введение	4
2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы	4
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях	6
3. Структура отчета по практической работе	26
2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов	29
4. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы	31
Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	33

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины

Введение

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» направления подготовки бакалавриат 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм» для очной формы обучения разработаны с учетом ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7 и в соответствии с «Положением об учебно-методическом комплексе дисциплины», утвержденного приказом ректором НГТУ № 142 от 26.03.2015 г.

2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины: формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в управления человеческими ресурсами для достижения им стратегических целей развития организации. В области управления человеческими ресурсами важно глубоко понимать механизм личностного взаимодействия людей в процессе трудовой деятельности, развивать способности и навыки к принятию управленческих решений в соответствии с задачами организации и интересами каждого работника.

Задачи:

- помочь студентам овладеть знаниями и навыками формирования системы управления человеческими ресурсами в организации в соответствии с изменениями экономической и социальной среды вне и внутри организации, стратегией развития бизнеса;
- обеспечить понимание эффективного механизма соединения личностного фактора с требованиями организации в процессе набора, отбора и адаптации кадров;
- помочь овладению знаниями и практическими навыками управления мотивацией работника для достижения цели организации;
- сформировать умения оценки результативности труда работника;
- способствовать приобретению знаний и навыков в области выбора методов развития человеческих ресурсов в организации и управления деловой карьерой каждого работника.

Профессиональная деятельность бакалавра направлена на способность использовать нормативно-правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовность нести ответственность за их результаты.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» представляет собой дисциплину базовой части (Б1.Б.17). Дисциплина базируется на курсах: Стратегический менеджмент, Анализ функциональных стратегий, Теория организации.

Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации представлена в таблице 1.

Таблица 1. Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации

Семестр	Общая трудоемкость, часов (ЗЕТ)	Лекции, часов	Практические занятия, часов	Лабораторные работы, часов	СРС, часов	Внеаудиторная контактная работа	Контрольная работа
Очная форма обучения Форма аттестации: экзамен (36ч.)							
4	180 (5)	34	34	-	70	-	+

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции: ОПК-3, ПК-1 и ПК-2.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования.

Бакалавр должен знать:

- основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию), особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- основные теории мотивации, методику проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры (ПК-1);
- способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, виды конфликтов, современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2).

Бакалавр должен уметь:

- участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- использовать основные теории мотивации, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);
- разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций с учетом современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2).

Бакалавр должен владеть:

- навыками участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятия, навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- навыками использования основных теорий мотивации, проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры (ПК-1);
- различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2).

В учебном процессе преподаватель использует активные и интерактивные формы обучения студентов, которые должны опираться на их творческое мышление и в наибольшей степени активизировать познавательную деятельность, делать их соавторами новых идей, приучать их самостоятельно принимать оптимальные решения и способствовать их реализации.

В аудиторной работе со студентами предполагается проведение лекций-бесед и (или) лекций-дискуссий. При чтении лекций используются слайд-лекции, каждая из которых должна содержать конспект материала по определенной теме дисциплины.

Рекомендации по работе на лекционных занятиях:

1. Обратит внимание на то, как строится лекция. Она состоит, в основном из:
 - вводной части, в которой актуализируется сущность вопроса, идет подготовка к восприятию основного учебного материала;
 - основной части, где излагается суть рассматриваемой проблемы;
 - заключения, где делаются выводы и даются рекомендации, практические советы.
2. Настроиться на лекцию. Настрой предполагает подготовку, которую рекомендует преподаватель. Например, самостоятельно найти ответ на вопрос домашнего задания, читая раздел рекомендуемого литературного источника и выявить суть рассматриваемых положений. Благодаря такой подготовке возникнут вопросы, которые можно будет выяснить на лекции. Кроме того, соответствующая подготовка к лекции облегчает усвоение нового материала, заранее ориентируя на узловые моменты изучаемой темы. Важна и самоподготовка к лекции через стимулирование чувства интереса, желания узнать новое.
3. Отключить до начала лекции мобильный телефон (или поставить его в бесшумный режим), чтобы случайный звонок не отвлекал преподавателя и других студентов.
4. Слушать лекцию внимательно и сосредоточенно. В противном случае есть риск не усвоить именно главные положения темы, оставить за кадром вопросы, которые осложняют учебу в дальнейшем.
5. Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.
6. Помнить, что лекцию лучше конспектировать, независимо есть тема в учебнике или ее нет. Научитесь правильно составлять конспект лекции.

2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях представлен в таблице 2.

Таблица 2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

№ Р- ла	Темы лекций	Код компе- тенции	Тема практических занятий	Трудоемко- сть (час.) очная форма обуче- ния
1	Тема 1	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Кадровая политика	1,5
	Тема 2	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Подбор персонала	1,5
	Тема 3	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Адаптация персонала	1,5
	Тема 4	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Оценка персонала	1,5
	Тема 5	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Расстановка персонала	2
	Тема 6	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Обучение персонала	2
2	Тема 7	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Структура персонала	3
	Тема 8	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Регламентация труда	3
	Тема 9	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Оплата труда	3
	Тема 10	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Научная организация труда	3
3	Тема 11	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Лидерство в коллективе	3
	Тема 12	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Коллектив как социальная группа	3
	Тема 13	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Мотивация деятельности	6
Итого				34

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме: участие в групповых обсуждениях, выполнение тестов, выполнения и защита индивидуальных практических заданий, активность на семинарских занятиях; промежуточный контроль в форме экзамена, который принимает преподаватель, проводивший лекционные занятия с данными студентами.

Правила выполнения практических работ (заданий).

Практические занятия, которые проводятся в следующих формах: семинар, практические задания.

Они служат для осмысления и более глубокого изучения теоретических проблем, а также отработки навыков использования знаний, которое дает студенту возможность:

- проверить, уточнить, систематизировать знания;
- овладеть терминологией и свободно ею оперировать;
- научиться точно и доказательно выражать свои мысли на языке конкретной науки;
- анализировать факты, вести диалог, дискуссию, оппонировать.

Практические занятия призваны укреплять интерес студента к науке и научным исследованиям, научить связывать научно-теоретические положения с практической деятельностью. В процессе подготовки к ним происходит развитие умений самостоятельной работы: развиваются умения самостоятельного поиска, отбора и переработки информации.

Студент должен:

- строго выполнять весь объем самостоятельной подготовки, представленный в методических указаниях по самостоятельной работе;
- знать, что проведению каждого практического занятия предшествует проверка готовности студента, которая проводится преподавателем в его начале;
- решить на практическом занятии задачи (задания), предусмотренные данными методическими указаниями, по каждой теме;
- ответить на контрольные вопросы по каждой теме во время защиты каждой выполненной практической работы – текущий контроль.

Задания и последовательность выполнения практических работ

Практическая работа № 1

Тема: Кадровая политика.

Цель: формирование знаний и навыков в области кадровой политики.

Задание 1. используя календарь текущего года:

- составьте баланс рабочего времени 1 работника на год при 40-часовой рабочей неделе (по таб. 1), рассчитав те показатели, вместо которых проставлены знак вопроса;
- проанализируйте использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3-5);
- разработайте мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Таблица 3. Баланс рабочего времени одного рабочего в год при 40-часовой рабочей неделе

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		по плану	фактически		кол-во	% к факту
1	Календарный фонд времени, дн.	365	365	100,0	365	100
2	Количество нерабочих дней, в том числе:	?	?	?	?	?
	выходных;	107	107	100	104	?
	праздничных	10	10	100	5	?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дн. (стр.1-стр.2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на работу, дн., всего	?	?	?	?	?
	в том числе:					
	очередные и дополнительные отпуска;	18,2	19,5	?	?	?
	учебные отпуска;					
	отпуска по беременности и родам;	1,4	1,6	?	?	?
	неявки по болезни;	0,8	0,8	?	?	?
	прочие неявки, разрешенные законом;	6,1	6,0	?	?	?
	неявки с разрешения администрации;	2,4	2,8	?	?	?
	целосменные простои (по отчету);	1,2	1,0	?	?	?
	прогулы (по отчету)	-	0,5	-	-	-
5	Полезный фонд рабочего времени, дн. (стр.3 - стр.4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, час.	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, час., всего					
	в том числе:					
	перерывы для кормящих матерей;	0,03	0,04	?	?	?
	сокращенный рабочий день для подростков;	0,01	0,01	?	?	?
	внутридневные простои (по отчету)	0,02	0,01	?	?	?
			0,02	-	-	-
8	Средняя продолжительность рабочего дня, час. (стр. 6 -стр.?)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, час. (стр.8 x стр.5)	?	?	?	?	?

а) на основе ниже приведенных данных (см. табл. 4) рассчитайте численность производственного персонала по видам работ, используя методики трудоемкости. В расчете используйте полезный фонд времени из задания «а».

Таблица 4. Трудоемкость

Показатели	Вид работы	
	А	В
Трудоемкость изделия в часах		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа в штуках		
Изделие 1	10000	10000
Изделие 2	12000	12000
Время для изменения остатка незавершенного производства (час.)		
Изделие 1	1000	1500
Изделие 2	1700	1200
Планируемый % выполнения норм	104	105
Полезный фонд рабочего времени (час.)		

Формулы для расчета:

$$\text{Численность} = \frac{\text{Трудоемкость производственной программы}}{\text{Полезный фонд времени 1 работника}}$$

$$\text{Трудоемкость производственной программы} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{изм}}{Кв.н.}$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i – количество изделий i -й номенклатурной позиции;

$T_{изм}$ – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства;

Кв.н. – коэффициент выполнения нормы времени.

Контрольные вопросы:

1. Что входит в кадровую политику предприятия.
2. Какие факторы оказывают влияние на формирование кадровой политики предприятия.

Практическая работа № 2

Тема: Подбор персонала.

Цель: приобрести знания и навыки в области подбора персонала.

Деловая игра «Подбор персонала»

Цель игры – сформулировать профессиональные требования к менеджеру, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

Элементы игры и их продолжительность:

1. Сформировать команды по 4-8 человек исходя из профессиональных интересов (5 мин.). Наиболее рационально иметь не более 6 команд.
2. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму (2 мин.).
3. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников (3 мин.).
4. Распределить роли внутри команды (3 мин.).
5. Построить методом «мозгового штурма» профессиональную модель менеджера по форме модели руководителя, приведенной в таблице 3 (40 мин.).
6. Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов (10 мин.).
7. Разработать модель служебной карьеры менеджера в виде таблицы 4 (10 мин.).
8. Подготовить вопросы для команд конкурентов (10 мин.).
9. Подготовить итоговые доклады команда по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делают «генератор идей» или «организатор».
10. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме таблиц 5, 6.
11. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

Инструкция по заполнению модели рабочего места:

1. Модель рабочего места управленческого персонала содержит «идеальный образ» работника» замещающего вакантную должность, на основе экспертных оценок непосредственного руководителя сотрудника или членов кадровой комиссии. В последнем случае будет несколько оценок, которые подлежат обобщению.
2. Для заполнения анкеты необходимо внимательно просмотреть элементы модели (их 15) и дать количественные и качественные оценки характеристик путем: а) отметить крестиком наиболее важные характеристики, которые будут составлять обязательные требования к работнику. Причем самую важную характеристику можно отметить двумя крестиками (++)).

Таблица 5. Модели рабочих мест для управленческого персонала предприятия малого бизнеса

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
1	2	3	4	5	6
1. Кадровые данные:					
1.1. Пол:					
- мужской					
- женский					
- не имеет значения					
1.2. возраст:					
до 20					
от 20 до 30					
от 30 до 40					
от 40 до 50					
1.3. Семейное положение:					
холост, не замужем					
женат, замужем					
разведен, разведена					
не имеет значения					
1.4. Социальное положение:					
из рабочих					
из служащих					
из крестьян					
не имеет значения					
1.5. Внешность сотрудника:					
Красивая					
приятная					
обаятельная					
нормальная					
отталкивающая					
2. Опыт сотрудника:					
2.1.Производственный стаж работы:					
до 1 года					
1-5 лет					
5-10 лет					
более 10 лет					
2.2.Общественный опыт:					
партия					
профком					
совет предприятия					

комсомол					
другое					
3. Профессиональные знания в области:					
социологии					
экономики					
управления					
психологии					
права					
дизайна					
строительства					
организации					
коммерции					
педагогике					
иностранного языка					
бухучета					
маркетинга					
торговли					
механики					
финансов					
4. Профессиональные умения в области:					
работы с людьми					
машинописи					
ведения личных дел					
телефонных переговоров					
договорная работа					
методическая работа					
архивного дела					
компьютер					
составление расписаний					
разработка программ					
презентационная работа					
контрактная работа					
реклама					
маркетинговые исследования					
коммерческие операции					
бизнес-план					
поиск партнеров					
знание рынка					
вождение автомобиля					
ремонт и эксплуатация					
экспедиторская работа					
снабжение					
5. Личностные качества:					
5.1. Моральные:					
доброжелательность					
отзывчивость					
внимательность					
честность					
порядочность					
принципиальность					
справедливость					
воспитанность					
скромность					
жизнерадостность					
терпимость					
пунктуальность					
способность воспринимать критику					
5.2. Деловые:					
исполнительность					
деловитость					
предпринимчивость					
трудолюбие					
хозяйственность					
целеустремленность					
организованность					
коммуникабельность					
дипломатичность					
дисциплинированность					
настойчивость					
умение доводить порученное дело до конца					
умение видеть перспективу					
умение слушать людей					

широта кругозора					
6. Психология личности:					
6.1. Тип личности:					
экстраверт – направлен на внешний мир					
интроверт – направлен на внутренний мир					
6.2. Темперамент:					
сангвиник					
флегматик					
холерик					
меланхолик					
6.3. Уровень интеллекта:					
высокий					
средний					
7. Здоровье и работоспособность:					
здоров					
практически здоров					
болен					
8. Уровень квалификации:					
8.1. Образование:					
неполное среднее					
среднее общее					
среднее специальное					
высшее					
8.2. Специальности (для служащих):					
экономист					
филолог					
бухгалтер					
механик					
математик					
юрист					
историк					
менеджер					
коммерсант					
финансист					
радиофизик					
8.3. Повышение квалификации:					
институт бизнеса					
школа менеджеров					
курсы повышения					
9. Служебная карьера:					
трамплин					
лестница					
змея					
перепутье					
10. Хобби (увлечения):					
спорт					
искусство					
театр и кино					
охота					
11. Вредные привычки:					
алкоголь					
курение					
обжорство					
наркомания					
токсикомания					
12. Организация труда:					
офис площадью, кв.м.					
отдельный стол и стул					
пользование библиотекой					
пользование служебным транспортом					
компьютер					
служебный телефон					
использование факса					
пользование ксероксом					
аудио и видео аппаратуры					
13. Оплата труда:					
всего, USD					
должностной оклад, USD					
квартальная премия к окладу, USD					
процент от прибыли, %					

процент с выручки, %					
процент с дохода, %					
оплата командировочных расходов					
оплата представительских расходов					
компенсация за использование личного транспорта в служебных целях					
14. Социальные блага:					
материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха					
компенсация расходов на питание					
оплата фирменной одежды					
кредит фирмы					
оплата детских учреждений					
подарки к юбилеям и дням рождения, пособие в случае свадьбы					
15. Социальные гарантии:					
ежегодный отпуск, дней					
оплата больничных листов					
страхование жизни					
дополнительная пенсия					
пособие в случае увольнения по сокращению штатов					
пособие в случае смерти сотрудника					

Таблица 6. Модель служебной карьеры

Должности	Возраст	Оплата	Способ занятия	Обучение

Рекламное объявление

Предприятие

Должность

Требования к должности

Условия оплаты труда

Координаторы предприятия

Вопросы для команд конкурентов

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Таблица 7. Лист экспертной оценки команды № ____

Внешняя экспертная оценка работы команд

Команды / Разделы игры	1	2	3	4
Профессиональная модель				
Рекламное объявление				
Модель служебной карьеры				
Итоговый доклад команды				
Итого по 5-ти балльной системе				

7

Внутренняя оценка игроков команды

Роль в команде	Оценка по 5-балльной шкале	Подпись члена команды
Генератор идей		
Организатор		
Критик		
Эксперт		
Делопроизводитель		
Эксперт команды № ____		

Практическая работа № 3

Тема: Адаптация персонала.

Цель: приобрести знания и навыки адаптации персонала.

Задание : Тест Кеттелла.

Цель опросника Кеттелла (форма С), содержащего перечень биполярных показателей, – оценить развитость следующих личностных качеств, составляющих 17 факторов:

Фактор А – закрытый, малообщительный, холодный – открытый, общительный, теплосердечный (отстраненность-общительность).

Фактор В – конкретно думающий, буквально мыслящий – абстрактно, легко мыслящий (интеллектуальное развитие).

Фактор С – эмоционально неустойчивый, истеричный, уходящий от препятствий – реалистично настроенный, эмоционально зрелый (эмоциональная устойчивость).

Фактор Е – застенчивый, зависимый, уступающий часто дорогу – самоуверенный, независимый (подчиненность – склонность к лидерству).

Фактор F – рассудительный, сдержанный, благоразумный – беззаботный, беспечный, жизнерадостный (сдержанность).

Фактор G – непостоянный, импульсивный, гибкий – упорный, ответственный (ответственность).

Фактор H – скромный, робкий – «толстокожий», активный в группе и с лицами противоположного пола (активность).

Фактор J – жесткий, мужественный, реалистичный – мягкий, утонченный, женственный (мужественность – женственность).

Фактор L – доверчивый, уживчивый, независтливый – осторожный, неуживчивый, подозрительный (степень открытости).

Фактор M – практичен, ориентирован на внешнюю реальность – погружен в себя, ориентирован на суть и духовные, эстетические ценности, богемен (экстравертность – интервертность).

Фактор N – прямолинеен, прост и житейски сентиментален – искушенный, расчетлив, несентиментален (дипломатичность).

Фактор O – спокойный, зрелый, уверенный в себе – тревожный, предвидящий неприятности (уверенность в себе – тревожность).

Фактор Q1 – консервативен, традиционен, устойчив – экспериментирующий, либеральный, критичный к традициям (консерватизм-радикализм).

Фактор Q2 – ориентирующийся на чужое мнение, компанейский – самодостаточный, предпочитает собственное мнение (зависимость от группы – самостоятельность).

Фактор Q3 – низкий самоконтроль, непосредственный, импульсивный – дисциплинированный, требователен к себе и другим (дисциплинированность).

Фактор Q4 – расслабленный, спокойный, вялый – напряженный, взвинченный; беспокойный (расслабленность-напряженность).

Фактор MD – точно и реалистично оценивающий себя – нереалистично оценивающий себя, неискренний, принятые нормы неосознанно считает своими, что не соответствует действительности (социальная желательность).

БЛАНК ДЛЯ ОТВЕТОВ

Ф.И.О. _____

Пол _____ возраст _____ дата _____

(по указанию экспериментатора)

1	abc	18	abc	35	abc	52	abc	69	abc	86	abc	103	abc	MD
2	abc	19	abc	36	abc	53	abc	70	abc	87	abc	104	abc	A
3	abc	20	abc	37	abc	54	abc	71	abc	88	abc	105	abc	B
4	abc	21	abc	38	abc	55	abc	72	abc	89	abc			C
5	abc	22	abc	39	abc	56	abc	73	abc	90	abc			E
6	abc	23	abc	40	abc	57	abc	74	abc	91	abc			F
7	abc	24	abc	41	abc	58	abc	75	abc	92	abc			G
8	abc	25	abc	42	abc	59	abc	76	abc	93	abc			H
9	abc	26	abc	43	abc	60	abc	77	abc	94	abc			J
10	abc	27	abc	44	abc	61	abc	78	abc	95	abc			L
11	abc	28	abc	45	abc	62	abc	79	abc	96	abc			M
12	abc	29	abc	46	abc	63	abc	80	abc	97	abc			N
13	abc	30	abc	47	abc	64	abc	81	abc	98	abc			O
14	abc	31	abc	48	abc	65	abc	82	abc	99	abc			Q1
15	abc	32	abc	49	abc	66	abc	83	abc	10	abc			Q2
16	abc	33	abc	50	abc	67	abc	84	abc	101	abc			Q3
	abc		abc		abc		abc		abc		abc			Q4

Обработка полученных материалов. Для оценки ответов существует специальный «ключ», представляющий собой матрицы с отверстиями. Он накладывается на листы для ответов, каждый ответ (а, b, c) оценивается по трехбалльной шкале: 0, 1 или 2 (по фактору В – интеллектуальность – могут быть получены только 0 или 1).

Каждый личностный пример оценивается путем суммирования оценок по группе вопросов. Суммарная оценка фиксируется после соответствующей латинской буквы на листе для ответов. Максимально возможная оценка по каждому фактору не превышает 12 баллов.

Очки затем переводятся в условные баллы – стены (см.табл.). Оценка по факторам для каждого испытуемого приобретает значение при сравнении ее со средними оценками.

Ниже приведены оценки ответов на вопросы в очках по а, b, c (1-я цифра означает номер вопроса по опроснику):

фактор А: 2. а=0, b=1, c=2; 19. а=2, b=1, c=0; 36. а=0, b=1, c=2; 53. а=2, b=1, c=0; 70. а=2, b=1, c=0; 8,7. а=0, b=1, c=2; 104. b=1, c=1

фактор В: c=1, 20. c=1; 37. b=1; 54. c=1; 71. а=1; 88. c=1; 105. c=2;

фактор С: 4. а=2, b=1; 21. а=2; 38. b=1, c=2; 55. а=2, b=1; 72. b=1, c=2; 89. b=1, c=2;

фактор Е: 5. b=1, c=2; 22. b=1, c=2; 39. а=2, b=1; 56. а=2, b=1; 73. b=1; 90. b=2, c=1;

фактор F: 6. b=1, c=2; 23. а=2, b=1; 40. b=1, c=2; 57. а=2, b=1; 74. а=2, b=1; 91. b=1, c=2;

фактор G: 7. а=2, b=1; 24. b=1, c=2; 41. а=2, b=1; 58. b=1, c=2; 75. а=2, b=1; 92. b=1, c=2;

фактор H: 8. а=2, b=1; 25. b=1, c=2; 42. b=1, c=2; 59. а=2, b=1; 76. а=2, b=1; 93. b=1, c=2;

фактор J: 9. а=2, b=1; 26. а=2, c=1; 43. b=1, c=2; 60. а=2, b=1; 77. b=1, c=2; 94. b=1, c=2;

фактор L: 10. а=2, b=1; 27. b=1, c=2; 44. b=1, c=2; 61. b=1, c=2; 78. а=2, b=1; 95. а=2, b=1;

фактор M: 11. b=1, c=2; 28. b=1, c=2; 45. b=1, c=2; 62. а=2, b=1; 79. а=2, b=1; 96. b=1, c=2;

фактор N: 12. b=1, c=2; 29. а=2, b=1; 46. а=1, b=2; 63. а=2, b=1; 80. b=1, c=2; 97. b=1, c=2;

фактор O: 13. b=1, c=2; 30. а=2, b=1; 47. b=1, c=2; 64. а=2, b=1; 81. b=1, c=2; 98. а=2, b=1;

фактор Q1: 14. а=2, b=1; 31. а=2, b=1; 48. b=1, c=2; 65. b=1, c=2; 82. b=1, c=2; 99. а=2, b=1;

фактор Q2: 15. а=2, b=1; 32. b=1, c=2; 49. а=2, b=1; 66. а=2, b=1; 83. b=1, c=2; 100. b=1, c=2;

фактор Q3: 16. а=2, b=1; 33. а=2, b=1; 50. а=2, b=1; 67. b=1, c=2; 84. b=1, c=2; 101. b=1, c=2;

фактор Q4: 17. а=2, b=1; 34. b=1, c=2; 51. b=1, c=2; 68. а=2, b=1; 85. b=1, c=2; 102. а=2, b=1;

фактор MD: 1. а=2, b=1; 18. b=1, c=2; 35. b=1, c=2; 52. а=2, b=1; 69. b=1, c=2; 86. b=1, c=2; 103. b=1, c=2.

Таблица перевода очков в стены по методике Р. Кеттелла

Фактор	Условные баллы (стены)									
	Низкие			Средние			Высокие			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	0-4	5	6	7	8	-	9	10	11	12
B	0-2	-	3	-	4	-	5	6	-	7-8
C	0-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
E	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10-12
F	0-2	-	3	4	5	6	7	8	9	10-12
G	0-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
H	0-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
J	0-3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
L	0-1	2	-	3	4	-	5	6	7	8-12
M	0-3	-	4	5	6	7	8	9	10	11-12
N	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10-12
O	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10-12
Q1	0-4	5	6	-	7	8	9	10	11	12
Q2	0-2	3	-	4	5	6	7	8	9	10-12
Q3	0-2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-12
Q4	0-1	2	3	4	5	6-7	8	9	10	11-12
MD	0-2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-12

Инструкция. Перед Вами ряд вопросов, которые помогут определить некоторые свойства Вашей личности. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение. Старайтесь отвечать искренне и точно на каждый вопрос. Вы должны выбрать один из трех предлагаемых ответов, который в наибольшей степени соответствует Вашим взглядам, Вашему мнению о себе. Отвечать надо следующим образом: в соответствующей клеточке на бланке для ответов поставьте отчетливый крестик (левая клеточка соответствует ответу «а», средняя – ответу «b», а клеточка справа – ответу «с»). Отвечать надо как можно точнее, но не слишком медленно, приблизительно на 5 – 6 вопросов в минуту. Вы должны закончить отвечать на все вопросы не позднее, чем за полчаса.

1. Я думаю, что моя память сейчас лучше, чем была раньше:
а) да б) трудно сказать с) нет.
2. Я бы вполне мог жить один, вдали от людей:
а) да б) иногда с) нет.
3. Если бы я сказал, что небо находится внизу и что зимой жарко, я должен был бы назвать преступника:
а) бандитом б) святым с) тучей.
4. Когда ложусь спать, я засыпаю:
а) быстро б) нечто среднее с) с трудом.
5. Что бы я предпочел, если бы вел машину по дороге, где много других автомобилей:
а) пропустить вперед большинство машин; б) не знаю; с) обогнать все идущие впереди.
6. В компании я предоставляю возможность другим шутить и рассказывать всякие истории:
а) да б) иногда с) нет.
7. Мне важно, чтобы во всем, что меня окружает, не было беспорядка:
а) верно б) трудно сказать с) неверно.
8. Большинство людей, с которыми я бываю в компаниях, несомненно, рады меня видеть:
а) да б) иногда с) нет.
9. Я бы скорее занимался:
а) фехтованием и танцами б) затрудняюсь сказать с) борьбой и баскетболом.
10. Меня забавляет, что действия и поступки людей часто не соответствуют их рассказам об этом:
а) да б) иногда с) нет.
11. Читая о каком-либо происшествии, я интересуюсь всеми подробностями:
а) всегда б) иногда с) редко.
12. Когда друзья подшучивают надо мной, я обычно смеюсь вместе со всеми и вовсе не обижаюсь:
а) верно б) не знаю с) неверно.
13. Если мне кто-нибудь нагрубит, я могу быстро забыть об этом:
а) верно б) не знаю с) неверно.
14. Мне больше нравится придумывать новые способы в пополнения какой-либо работы, чем придерживаться испытанных приемов:
а) верно б) не знаю с) неверно.
15. Когда я планирую что-нибудь, я предпочитаю делать это самостоятельно, без чьей-либо помощи:
а) верно б) иногда с) неверно.
16. Мне кажется, что я более чувствительный и легковозбудимый, чем большинство людей:
а) верно б) затрудняюсь ответить с) неверно.
17. Меня раздражают люди, которые не могут быстро принимать решение:
а) верно б) не знаю с) неверно.
18. Иногда, хотя и кратковременно, у меня возникает чувство раздражения по отношению к моим родителям:
а) да б) не знаю с) нет.
19. Я скорее рассказал бы свои сокровенные мысли:
а) хорошим друзьям б) не знаю с) в своем дневнике.
20. Я думаю, что слово, противоположное по смыслу слову «неточный», это:
а) небрежный б) тщательный с) приблизительный.
21. У меня всегда хватает энергии, когда мне это необходимо:
а) да б) трудно сказать с) нет.
22. Меня больше раздражают люди, которые:
а) своими грубыми шутками вгоняют людей в краску б) затрудняюсь ответить с) создают неудобства для меня, опаздывая на условленную встречу.
23. Мне очень нравится приглашать гостей и развлекать их:
а) зерно б) не знаю с) неверно.
24. Я думаю, что:
а) не все надо делать одинаково тщательно б) затрудняюсь сказать с) любую работу следует выполнять тщательно, если Вы за нее взялись.
25. Мне всегда приходится преодолевать смущение:
а) да б) возможно с) нет.
26. Мои друзья чаще:
а) советуются со мной б) делают то и другое поровну с) дают советы.
27. Если приятель обманывает меня в мелочах, я скорее сделаю вид, что не заметил этого, чем разоблачу его:
а) да б) иногда с) нет.
28. Мне нравится друг:

- а) интересы которого имеют деловой и практический характер б) не знаю с) который отличается глубоко продуманными взглядами на жизнь.
29. Я не могу равнодушно слушать, как другие люди высказывают идеи, противоположные тем, в которые я верю:
а) верно б) затрудняюсь ответить с) неверно.
30. Меня волнуют мои прошлые поступки и ошибки:
а) да б) не знаю с) нет.
31. Что бы я предпочел:
а) играть в шахматы б) не знаю с) играть в городки.
32. Мне нравятся общительные компанейские люди:
а) да б) не знаю с) нет.
33. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятных неожиданностей, чем с другими людьми:
а) да б) трудно сказать с) нет.
34. Я могу забыть о своих заботах и обязанностях, когда мне это необходимо:
а) да б) иногда с) нет.
35. Мне бывает трудно признать, что я не прав:
а) да; б) иногда; с) нет.
36. Что мне интереснее на предприятии:
а) работать с машинами и механизмами и участвовать в основном производстве б) трудно сказать с) беседовать с людьми, занимаясь общественной работой.
37. Какое слово не связано с двумя другими:
а) луна б) земля с) солнце.
38. Когда что-то отвлекает мое внимание это:
а) раздражает меня б) нечто среднее с) не беспокоит меня совершенно.
39. Если бы у меня было много денег, то я:
а) позаботился бы о том, чтобы не вызывать к себе зависти б) не знаю с) жил бы, не стесняя себя ни в чем.
40. Худшее наказание для меня:
а) тяжелая работа б) не знаю с) быть запертым в одиночестве.
41. Люди должны больше, чем они делают это сейчас, требовать соблюдения законов морали:
а) да б) иногда с) нет.
42. Мне говорили, что ребенком я был:
а) спокойным и любил оставаться один б) не знаю с) живым и подвижным.
43. Мне нравилась бы практическая повседневная работа с различными установками и машинами:
а) да б) не знаю с) нет.
44. Я думаю, что большинство свидетелей говорят правду, даже если это нелегко:
а) да б) трудно сказать с) нет.
45. Иногда я не решаюсь проводить в жизнь свои идеи, потому, что они кажутся мне неосуществимыми:
а) верно б) затрудняюсь ответить с) неверно.
46. Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как это делает большинство людей:
а) верно б) не знаю с) неверно.
47. Я никогда не чувствую себя таким несчастным, что хочется плакать:
а) верно б) не знаю с) неверно.
48. В музыке я наслаждаюсь:
а) маршами в исполнении военных оркестров б) не знаю с) скрипичными соло.
49. Я бы скорее предпочел провести два летних месяца:
а) в деревне с одним или двумя друзьями б) затрудняюсь сказать с) возглавляя группу в туристическом лагере.
50. Усилия, затраченные на составление планов:
а) никогда не лишние б) трудно сказать с) не стоят этого .

Контрольные вопросы:

1. Назовите цели и функции оценки результативности труда.
2. Каковы объективные требования к аттестации персонала?
3. Что является объектом аттестации?
4. Назовите два основных подхода к оценке персонала в процессе аттестации?
5. Что является результатом аттестации?
6. Какие этапы выделяются в процессе аттестации?
7. В чем Вы видите недостатки традиционного метода аттестации?
8. Какие современные методы оценки персонала Вы знаете?
9. Раскройте сущность оценочной технологии, называемой «Центр оценки».

Практическая работа № 4

Тема: Оценка персонала.

Цель: приобрести знания и навыки оценки персонала.

Задание: подготовка и защита рефератов по следующим темам:

1. Требования к подготовке кадров, выдвигаемые системой менеджмента качеством ИСО 9001-2000 и проблемы их внедрения.
2. Системы корпоративного обучения: цели, функции, результаты. Проблемы их формирования.
3. Выбор структуры обучающих программ и их назначение.
4. Выбор модели корпоративного обучения (С. Шекшня, АДДИЕ, Киркпатрик).
5. Ограничение при определении уровня затрат на обучение.
6. Методы обучения и их выбор на основе сравнительной характеристики.
7. Оценка эффективности корпоративного обучения.
8. Опыт российских и зарубежных компаний в организации обучения персонала

Задание: Разработка «Карьерограммы» и «Плана карьеры». Построить карьерограмму для менеджера по кадрам высшего звена управления. Исходные данные и постановка задачи: будущий менеджер по персоналу оканчивает ВУЗ по специальности «Менеджмент» со специализацией «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь; построить карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера после окончания ВУЗа.

Методические указания: карьерограмма – инструмент управления, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить с людьми на различных этапах карьеры. Карьерограмма состоит из двух частей. Первая часть содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. Вторая часть включает характеристику видов обучения, повышения квалификации с указанием видов и форм обучения, а также периодов (в годах) прохождения их. Самостоятельное обучение включается во вторую часть. Сроки нахождения в должности должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Практическая работа № 5

Тема: Расстановка персонала.

Цель: приобрести знания и навыки расстановки персонала.

Задание: Деловая ситуация «Смена руководства».

Конкретная ситуация «Смена руководства»: господин В. Савицкий – президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензозаправки.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рискованное производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий – тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров – 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова – 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский – 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин

Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2 – 3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей.

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

- в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);
- в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;
- к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

- создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.);
- провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе;
- в рамках этой программы начать подготовку упомянутых менеджеров;
- помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации);
- хотя г-н Каримовский – человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

Вопросы к ситуации:

1. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
2. Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
3. Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
4. Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

Практическая работа № 6

Тема: Обучение персонала.

Цель: приобрести знания и навыки обучения персонала.

Задание: Практическая ситуация: небольшой отдел фирмы, производящей электронную технику, монтирует внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады, состоящей из шести девушек, работали на линии, а трубки переходили от одной к другой вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролирующий также и два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией.

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100% и 8%), в среднем 27% трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Хотя инженеры-конструкторы разделили процесс сборки на шесть операций, занимавших примерно равное время, линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали узкие места.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера – мастер и старший оператор. В отделе не было уголка, где можно удобно посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии во время лапша или кофе.

Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о норме выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшей надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться выправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, она давала сотруднице совет. Когда считала, сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные сотрудницы могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого расположились девушки. Ящики с деталями и инструментами перенесли, чтобы можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и со своими соседками.

Вскоре после этого производительность выросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18%, значительно снизились и случаи прогулов.

Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы – девушки хотели выполнять более сложную работу. Как только работница полностью овладевала несложной операцией, она желала научиться другой операции, требующей большего мастерства, а овладевшие сложными операциями отказывались выполнять требования старшей занять место отсутствующей исполнительницы простых операций.

Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу для перерыва или перед пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены падала.

Общая производительность упала до 30 трубок в час, а процент брака превысил прошлые показатели, причем большая его часть приходилась на несложные операции.

Текучесть кадров и прогулы еще не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая покинула работу. В виде эксперимента мастер решил не назначать на ее место другую девушку и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригады. Они получили возможность задавать темп работы, при том, что норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер. Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов.

Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака упал до прежнего показателя – 19%. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы в начале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11%. Прогулы прекратились, текучесть кадров снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

Вопросы к ситуации:

1. Какие экономические и социальные причины побудили администрацию компании вникнуть в производственную ситуацию отдела фирмы?
2. Используя теорию «иерархии потребностей» А. Маслоу охарактеризуйте изменения в управлении, описанные в ситуации.

Задание 2. Конкретная ситуация «Петер Гиффен»: «Принц Интернейшнл» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40 странах. В Канаде она производит все виды своей продукции на нескольких заводах, наиболее крупный и старейший из которых находится в г. Китченер. Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы завода в г. Китченер. Как только продукт сходит с производственной и упаковочной линии в северной части завода, он перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены склады. Эта операция осуществляется в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится, и сделанная продукция не может сойти с производственной линии. Петер Гиффен работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и имеет 7 лет стажа работы в данной компании. В его обязанности обычно входит погрузка производственной продукции на конвейер и складывание ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. Дома Питер живет с матерью и отцом, а живет дома он в основном, когда спит. Всем хорошо известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с другими у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, подчеркивая, насколько разбитым он бывает после этого. Ему приходится тратить очень много денег на развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец все еще работает и получает неплохую зарплату. Сам Петер еще и подрабатывает на стороне, работая летом судьей мужских команд по софтбоулу и зимой женских баскетбольных команд. Он активно занимается спортом для своего удовольствия: хоккей зимой и боулинг летом. Ему очень нравится быть среди людей; получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как таковым. На работе Петер известен своими спорадическими прогулами, что длится уже несколько лет. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом.

1991	12 дней	5 случаев
1992	9 дней	7 случаев
1993	10 дней	8 случаев

Кроме того, Петер часто опаздывает на работу» объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Его менеджер Джой Легран не считает, что активная жизнь вне работы (гулянки или что-то им подобное) причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он так поздно возвращается домой и почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Однажды, когда Петер прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызвала старые боли в спине. Из его личного дела она действительно обнаружила, что два года назад Петер обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования» свидетельствовали о том, что Петеру не возбранялось работать после этого. Джой Легран была у Петера уже четвертым по счету менеджером за последние три года его работы на заводе. Все предыдущие менеджеры Петера сделали в личном деле записи о его поведении. Помимо этого они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петер соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины такого поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между периодами прогулов Петер был в принципе хорошим работником. Не прекрасным, а просто хорошим. Ему нельзя было сделать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Джой вспомнила трех его предыдущих менеджеров. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полный простор в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно "жестким парнем", держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Джой обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петера были чаще именно у этого "жесткого" менеджера и меньше у тех двух "либералов", дававших людям самим решать где, как и когда работать. В восемь часов утра в понедельник 7 октября 1993 года Петер Гиффен не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Экстраполируя записи в личном деле Петера, Джой Легран определила; что он впал в новый период загулов. К тому же он недавно в сентябре уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять» чтобы Петер вышел на работу.

Вопросы к ситуации:

1. Составьте «резюме» ситуации, перечислив основные события в хронометрическом порядке.
2. Выявите проблемы участников ситуации (Петера Гиффена, Джой Легран).
3. Охарактеризуйте главного героя с позиции содержательных теорий мотивации (Маслоу, Герцберга, М. Келланда).

4. Предложите управленческие решения.

Практическая работа № 7

Тема: Структура персонала.

Цель: приобрести знания и навыки анализа структуры персонала.

Задание: Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 600 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 37 чел., уволено за нарушение трудовой дисциплины 5 чел., ушли на пенсию 11 чел., поступили в учебные заведения и призваны в Вооруженные Силы 13 чел., переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел. Определите: 1) коэффициент выбытия кадров (%); 2) коэффициент текучести кадров (%).

Задание: Трудоемкость изготовления продукции снизилась с 500 чел.-ч. До 400 чел.-ч. Определите процент: 1) экономии рабочего времени; 2) повышения производительности труда в результате экономии рабочего времени.

Контрольные вопросы:

1. Определите сущность и виды структуры персонала предприятия.
2. Охарактеризуйте социальную структуру персонала предприятия.
3. Охарактеризуйте численность персонала предприятия.
4. Раскройте сущность понятий: "профессия", "специальность", "профессиональная пригодность", "квалификация". Какими факторами определяется квалификация работника?
5. Охарактеризуйте квалификационные группы персонала предприятия.
6. Назовите показатели, характеризующие квалификацию персонала предприятия.

Практическая работа № 8

Тема: Регламентация персонала.

Цель: приобрести знания и навыки в регламентации персонала.

Задание: Имеются следующие хроноряды по выполнению операции «сборка прибора»:

- а) комплектование деталей 0,7; 1,0; 1,4; 0,9; 1,2 мин.
- б) сборка пары «А» 2,4; 3,6; 9,2 5,0; 4,7 мин.
- в) сборка пары «Б» 1,2; 1,4; 1,3; 6,2; 2,4 мин.
- г) монтаж пар в корпусе 6,0; 6,6; 5,9; 12,3; 8,5 мин.
- д) регулировка 2,2; 10,7; 2,8; 3,1; 1,9 мин.

Проверить устойчивость хронорядов, при необходимости их скорректировать. Нормативные значения коэффициента устойчивости хроноряда 3,0. Рассчитать норму времени на сборку прибора.

Задание: На основании данных индивидуальной ФРВ получены следующие данные: ПЗ = 25 мин, ОП = 360 мин, ОРМ = 32 мин, ОТЛ = 30 мин, ПТН = 18 мин, ПТД = 15 мин. Составить нормативный баланс рабочего времени, если норматив ПЗ = 20 мин за смену, ОТЛ – 5 % от времени оперативного, ОРМ – 7 % от времени оперативного. Определить коэффициент использования рабочего времени, коэффициенты потерь по вине рабочего и в результате нарушения нормального хода технологического процесса. Рассчитать возможный рост производительности труда при устранении прямых потерь, сокращении их на 75 %, при полном устранении всех потерь.

Задание: Разработать нормативы вспомогательного времени, связанного с установкой детали в кондуктор на сверлильном станке. Масса обрабатываемых деталей находится в пределах от 0,5 до 5 кг. Производство серийное. Хронометражное исследование затрат времени на установку деталей в кондуктор в зависимости от их массы дало следующие результаты (линейная зависимость):

Масса X, кг, до 0,5 1,5 2,5 3,0 4,0 5,0
Время Y, мин 0,16 0,19 0,25 0,26 0,28 0,3

Контрольные вопросы:

1. Организация работы персонала.
2. Организационные нормы и санкции в работе с персоналом.
3. Контроль за работой персонала.
4. Профессионально важные качества работника. Профессиографическая модель
5. Нормативная регламентация деятельности персонала.
6. Дисциплина труда.

Практическая работа № 9

Тема: Оплата труда.

Цель: приобрести знания и навыки формирования оплаты труда персонала.

Задание: В соответствии с трудовым договором для работника склада организации Петрова С.П. установлена простая повременная форма оплаты труда. Петров С.П., согласно табелю отработанного времени, в марте месяце 200 года отработал 176 часов. Тарифная ставка составляет 100 руб. за 1 час. Определить сумму заработной платы Петрова С.П. за март 200_ года.

Задание: В соответствии с трудовым договором для слесаря-ремонтника механического цеха

организации Власова В.А. установлена повременно-премиальная форма оплаты труда. Размер ежемесячной премии составляет 20 % от фактически начисленной заработной платы. Власов В.А., согласно табелю отработанного времени, в марте месяце 200_ года отработал 176 час. Тарифная ставка составляет 110 руб. за 1 час. Определить сумму заработной платы Власова В.А. за март 200_ года.

Задание: Одно из отечественных предприятий запускало новую производственную линию. Как всегда было приурочено событие к очередной годовщине. Вроде бы как линия готова. Делают «пробный прогон», а линия не работает как надо. Попытки устранить проблему собственными силами не завершаются успехом. Начинают дергать специалистов из вышестоящих организаций, приглашают из НИИ. Пытаются использовать всех, кого можно достать за короткий срок. Результат тот же. Как говорилось в фильме «А-А-А!! Все пропало!! Гипс снимают, клиент уезжает.» В качестве последнего варианта хватаются за информацию о каком-то местном умельце. Обещают любые деньги, золотые горы и поцеловать сами знаете куда, если поможет. После недолгих уговоров привозят умельца на предприятие. И он в течение часа, поползав по линии, чуть ли не кувалдой стукнув по какой-то железяке (метод решения проблемы добавлен от себя) решает проблему. Всобщая радость руководства омрачилась необходимостью выполнять взятые на себя «золотые горы». Пытаюсь объяснить рабочему, что дескать негоже получать деньги за час работы (доминирующая марксистская теория трудовой стоимости к тому располагала). На что умелец ответил фразу, которая в последующем легла в основу анекдотов и народных высказываний: «Мне платят не за то что я стукнул молотком, а за что я знал где стукнуть».

Вопросы, для обсуждения:

1. Что определяет стоимость труда. Какие факторы формируют ценность/ стоимость?
2. Как определить вклад сотрудников интеллектуального труда в конечную продукцию?
3. Эффективная система оплаты труда?

Задание: Имеется проектно-строительная организация. Заказчики — государственные структуры (не очень высокоприбыльные заказы, но своевременная оплата) и коммерческие организации (более прибыльные заказы, но возможны длительные задержки по оплате работ). Некоторые работы (проектные, по согласованиям) для заказчиков бесплатны, что позволяет организации получить заказы на другие виды работ. Объекты строительства разнообразные. Сейчас все сотрудники получают оклад: два архитектора, два конструктора, два специалиста по согласованиям. Заработная плата определяется исходя из опыта работы и занимаемой должности, а не исходя из эффективности. Задание: разработать систему оплаты труда для архитекторов и конструкторов по результатам, в зависимости от сложности и объёма разработанной проектной документации, без учёта того, сколько получит организация за каждый разработанный проект. Определить: от каких параметров должен зависеть уровень зарплаты сотрудников компании?

Практическая работа № 10

Тема: Научная организация труда.

Цель: приобрести знания и навыки научной организации труда..

Задание: Кейс «Организация труда и создание нематериальной системы мотивации сотрудников».

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации. Задание:

- Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
- Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.
- Определить какие шаги надо предпринять, и какие ресурсы могут понадобиться для реализации намеченной программы? Какие плюсы и минусы для персонала компании могут быть в предложенной программе?

Для подготовки решений и обсуждения кейсов студентам необходимо изучить следующие вопросы:

Каковы основные формы разделения труда?

Что понимают под организацией технологических процессов и из чего она складывается?

Каковы элементы, формирующие содержание организации труда?

Каковы отличия научной организации труда от «обычной»?

В чем особенность классификации факторов, формирующих условия труда на предприятии?

Каковы основные направления улучшения и совершенствования условий труда?

До начала практического занятия студенты делятся преподавателем на команды по 4-5 человек; каждой команде предоставляются кейсы.

На практическом занятии студентами делается презентация решения кейсов и проводится их обсуждение. На выступление студентам отводится 10 мин., на обсуждение решения кейса — 5 мин.

Практическая работа № 11

Тема: Лидерство в коллективе.

Цель: приобрести знания и навыки лидерства в коллективе.

Задание: Г. Форд и А.П. Слоун-мл. противостояли друг другу в 1920-х гг., ко-гда впервые возникла концепция управления. Г. Форд представлял собой пример авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на своем мнении, презирующий теории и «бес-смысленное» чтение книг, он считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, то он обычно лишался работы. Форд расценил предложение А.П. Слоуна о реорганизации Ford Motors следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый увиливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». У Г. Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы General Motors. Г. Форд сделал свою модель Т настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя при этом своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. В 1921 г. Ford Motors контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, располагала всего 13% рынка и была на пути к банкротству. К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors приняла на себя ведение ее дел. П.С. Дюпон, последовательный сторонник методов современного управления, назначил президентом фирмы А.П. Слоуна. Тот быстро превратил в реальность планы, над которыми насмехался Г. Форд, тем самым введя в практику то, что до сих пор остается главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Слоун являл собой полную противоположность Форду. Его любимыми словами были «концепция», «методология» и «рациональность». Никто не «слонялся взад-вперед», как предсказывал Г. Форд, — напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и каждому руководителю была дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации. В то время как Ford Motors сохраняла верность черной модели Т и традиции, согласно которой босс подает команды, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений, а также доступный кредит. Доля Ford Motors на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его для выпуска весьма запоздавшей модели А. Это позволило фирме General Motors захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив Ford Motors менее 10%. Несмотря на жесткий урок, Форд, вместо того чтобы учиться на опыте General Motors, продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности США и почти каждый год несла финансовые потери. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличности в 1 млрд. долл., который Г. Форд накопил в удачные времена.

Вопросы.

1. В чем причины успеха компании Ford Motors в начале 1920-х гг.?
2. Что позволило компании General Motors в 1927 г. занять лидирующие позиции на рынке, оставив далеко позади Ford Motors?
3. В чем отличия стилей управления Г. Форда и А. Слоуна?
4. Как вы относитесь к тезису: «В разное время и при различных условиях необходимы различные стили управления организациями»?
5. Как изменение ситуации в 1927 г. по сравнению с 1921 г. повлияло на изменение требований к формам и методам управления? Чей стиль управления в большей степени соответствовал объективным особенностям бизнеса и менеджмента периода конца 1920-х гг.? Кто из упомянутых руководителей в большей степени соответствовал объективным условиям и требованиям того времени?

Задание: Тест «Есть ли у вас задатки лидера?»

Признайтесь, бывало так, что вам хотелось повести парод вперед, но вы неожиданно тушевались и слава доставалась другому? Многие потенциальные лидеры многое теряют, так и не попытавшись «подхватить знамя». Предлагаем вам проверить, готовы ли вы возглавить управленческую команду, отдел или группу единомышленников.

Вы должны согласиться («Верно») или не согласиться («Неверно») с каждым утверждением, а потом

посмотреть расшифровку результатов.

1. Лидерами рождаются, а не становятся.

Верно ___ Неверно ___

2. Если я возьму на себя роль лидера, моя популярность возрастет.

Верно ___ Неверно ___

3. Настоящие лидеры предпочитают «не высовываться».

Верно ___ Неверно ___

4. Из вас получится настоящий лидер, если вы сумеете поладить с начальством.

Верно ___ Неверно ___

5. Настоящие лидеры всегда знают, что делать.

Верно ___ Неверно ___

6. Настоящий лидер должен подавлять окружающих.

Верно ___ Неверно ___

7. Моя внешность не имеет никакого или почти никакого значения для моего выдвижения в лидеры.

Верно ___ Неверно ___

8. Я предпочитаю художественную литературу нехудожественной.

Верно ___ Неверно ___

9. Если я принял решение, я буду его выполнять, даже если оно не понравится коллективу, в котором я работаю.

Верно ___ Неверно ___

10. Способность быстро принимать решения – отличительная черта настоящего лидера.

Верно ___ Неверно ___

Ключ к тесту.

Засчитайте себе по одному баллу за каждый правильный ответ.

1. Неверно. Способность руководить не передается по наследству. Мы можем этому научиться, как учимся всему остальному в жизни, но для этого потребуются упорство и настойчивость.

2. Неверно. Берясь за руль, вы должны быть готовы к тому, что окружающие будут испытывать к вам противоречивые чувства. Это странная смесь любви и ненависти, которую обычно испытывает «упряжка» к бегущему впереди жожаку.

3. Неверно. Хороший лидер должен быть замечен. Присутствие лидера придает уверенность членам команды и поднимает их дух. Нельзя быть одиноким волком и жожаком стаи одновременно.

4. Верно. Руководство, по крайней мере на работе, – это улица с двусторонним движением. Чтобы добиться успеха, нужно уметь «манипулировать» своим начальством. Как говорит консультант по менеджменту П. Друкер, честолюбивый лидер должен использовать своего шефа как «источник достижений, благодеяний и, будем откровенны, личного успеха».

5. Неверно. Если вы пробились наверх, не думайте, что у вас на все будет готов ответ. Даже наиболее удачные лидеры порой засыпают в нерешительности.

6. Неверно. Превосходство – менее важное качество, чем наличие интеллекта и способностей к убеждению. Исследования проф. Р. Танненбаума, И. Вешлера и Ф. Массарика показали, что суть лидерства в межличностном влиянии, которое реализуется через общение.

7. Неверно. Хотя у некоторых исторических лидеров и была заурядная внешность (Наполеон, Ганди), но это скорее исключение, чем правило. Те, кто пробивается наверх, обычно физически более привлекательны, более энергичны и выше ростом, чем их коллеги.

8. Неверно. Люди, способные управлять действиями других, склонны к конкретизации. Художественной литературе они предпочитают документальную, а если и читают художественную литературу, то выбирают детективы.

9. Неверно. Хорошие руководители стремятся к гармонии. Они склонны к демократии, хотя это и замедляет принятие решения, и предпочитают выслушивать все стороны, чтобы узнать причины возражений. После этого они пересматривают решение, приводя его к компромиссу между своими взглядами и мнениями окружающих.

10. Неверно. Не расстраивайтесь, если кто-то из ваших подчиненных соображает быстрее вас. Исследования показали, что способность быстро принимать решение для лидера не так важна, как наличие здравого смысла и умения все хорошо продумать, прежде чем начать действовать.

8–10 правильных ответов. Из вас получится отличный лидер. Вы чутко относитесь к нуждам подчиненных, и если вы до сих пор не президент, то только потому, что работаете не в полную силу.

4–7 правильных ответов. У вас средние способности к руководству. Как и многие другие в этой категории, вы сможете чего-то добиться, если немного подучитесь.

До 3 правильных ответов. Вы типичный подчиненный, вам не водить полки в атаку. Это не значит, что вы не сможете добиться своей цели, но вам придется нелегко, если для ее достижения понадобится кем-то руководить. Людям, набравшим немного баллов, лучше работать самостоятельно, а не руководить коллективом.

Практическая работа № 12

Тема: Коллектив как социальная группа.

Цель: приобрести знания и навыки работы в коллективе как социальной группы.

Задание: Деловая игра «Кладоискатель».

Необходимый реквизит: по одной монете и повязке на глаза каждой тройке участников.

Для игры нужны три добровольца.

Один из них станет кладоискателем: он будет с завязанными глазами искать монетку, которую двое других ребят, договорившись между собой, положат на пол на расстоянии примерно двух метров от кладоискателя.

Эти двое ребят исполняют роли доброго и злого ангелов. Добрый — сообщает кладоискателю, куда нужно идти, говорит правду, а злой — отправляет кладоискателя в ложном направлении. Однако кладоискатель не знает о том, кто добрый, а кто злой.

Вопросы.

1. Как кладоискатель определил, кто был добрым, а кто злым?
2. Что чувствовал каждый участник тройки, играя свою роль?
3. Что вы делали, чтобы перехитрить оппонента?
4. Какими средствами вы пользовались, чтобы добиться своей цели (давление, мольбы, угрозы и т.д.)
5. Умеете ли вы убеждать, уговаривать?

Задание: Андрей Попов — мастер на заводе, производящем пластиковые контейнеры. В течение рабочего дня он должен контролировать выполнение установленной нормы выпуска продукции. При разработке норм руководство предприятия исходило из ритмичного функционирования оборудования и интенсивного труда рабочих. Если выйдет из строя автомат, не поставят своевременно сырье или заболеет кто-либо из рабочих, объем выпуска может сократиться. Примечательным является тот факт, что бригада Попова чаще других выполняет норму, когда работает в ночную смену. Сам он объясняет это тем, что ночью начальство не мешает работе, не отвлекает его и сотрудников, поэтому ночью можно произвести больше продукции, чем днем. Перевыполнение норм руководством завода поощряется, а невыполнение, как правило, влечет за собой «вызов на ковер» или лишение премии. Главный инженер завода регулярно проводит встречи с бригадами для обсуждения норм выработки, при этом на мастеров оказывается жесткое давление с целью заставить их выполнять эти нормы. Андрей предпочитает лишний раз не объясняться с начальством, поэтому время от времени прибегает к маленьким хитростям, которые, если о них станет известно, могут доставить ему серьезные неприятности. Например, когда дела идут особенно плохо, он заимствует часть продукции со склада отдела контроля качества и сдает ее как произведенную своей бригадой в отчетный период. На этот склад поступает продукция, которую контролеры оставили для дальнейшей проверки из-за незначительных дефектов. Затем она либо уничтожается, либо отгружается потребителю. По своему опыту Андрей знает, что 75% продукции, находящейся на данном складе, пригодны для отгрузки, и иногда можно достаточно точно определить, какие именно изделия лучше по качеству. Так как запасы на складе отдела контроля качества не очень тщательно регистрируются, Андрей может взять оттуда продукцию, если он уверен в том, что его бригада не выполнит норму. Иногда он даже отправляет потребителю продукцию, произведенную другой бригадой и находящуюся на данном складе. Даже если покупатель потом жалует на качество, Андрею это ничем не грозит, так как он не отвечает за контроль качества готовой продукции.

Вопросы и задания

1. Какие виды последствий поведения руководства завода и мастера иллюстрирует приведенная ситуация?

2. Опишите возможные эффекты последствий поведения Андрея Попова.

3. Как влияет «ноу-хау» А. Попова на сплоченность бригады?

Задание: Компания «Сирена» несколько лет успешно работает на рынке минеральных удобрений. В настоящее время руководство компании начинает осуществление нескольких новых проектов, в связи с чем принято решение о формировании временных рабочих групп для их разработки и реализации. В ближайшее время необходимо сформировать временные рабочие группы для:

- 1) разработки и выведения на рынок Восточной Европы принципиально нового продукта;
- 2) модификации и поддержания на рынке стран СНГ хорошо зарекомендовавшего себя товара;
- 3) проведения полевых исследований и разработки плана вывода на рынок Западной Европы продукта, находящегося в стадии разработки.

Дополнительная информация

Компания «Сирена» ориентируется на матричную организационную структуру.

Руководители различных подразделений компании имеют следующие психологические профили: маркетингового отдела — ISFP, отдела сбыта — ESFJ, финансового отдела — ESTP, отдела логистики — ENTJ, отдела кадров — ESTJ, отдела Восточной Европы — INFJ, отдела Западной Европы — ESTJ, отдела стран СНГ — INTP.

Задания

1. Сформируйте временные рабочие группы из 5—9 специалистов для выполнения каждого задания.

При формировании группы необходимо учесть профессиональную подготовку и личностные качества специалистов.

2. Оцените психологическую совместимость и работоспособность созданных рабочих групп.

Практическая работа № 13

Тема: Мотивация деятельности.

Цель: приобрести знания и навыки мотивации деятельности сотрудников.

Задание: Имеется проектно-строительная организация. Заказчики — государственные структуры (не очень высокоприбыльные заказы, но своевременная оплата) и коммерческие организации (более прибыльные заказы, но возможны длительные задержки по оплате работ). Некоторые работы (проектные, по согласованиям) для заказчиков бесплатны, что позволяет организации получить заказы на другие виды работ. Объекты строительства разнообразные. Сейчас все сотрудники получают оклад: два архитектора, два конструктора, два специалиста по согласованиям. Зарботная плата определяется исходя из опыта работы и занимаемой должности, а не исходя из эффективности. Задание: разработать систему оплаты труда для архитекторов и конструкторов по результатам, в зависимости от сложности и объема разработанной проектной документации, без учета того, сколько получит организация за каждый разработанный проект. Определить: от каких параметров должен зависеть уровень зарплаты сотрудников компании?

Задание: Компания Waterway Industries основана в конце 1960-х гг. в Лейк-Плэсиде, штат Нью-Йорк. В то время она в малых количествах выпускала высококачественные каноэ. Постепенно продукция Waterway завоевала хорошую репутацию на всем северо-востоке США и даже на северо-восточном побережье Тихого океана. До конца 1980-х гг. компания не испытывала никаких проблем. Доходы ее постепенно росли, а затем исполнительный директор Сайрус Маэр поддался на уговоры приятеля и решил организовать выпуск каяков. Пер-вая серия компактных и недорогих каяков поступила в продажу в 1998 г. Решение, как вскоре выяснилось, оказалось верным. Большинство существующих по-купателей каноэ «Waterway» заказали приличные партии каяков, а несколько фирм даже предложили С. Маэру выпускать лодки под их торговыми марками. Но настоящий подъем начался после того, как в компании был создан официаль-ный отдел маркетинга. Сформирован он был усилиями специально нанятого со-трудника Ли Картера. Тот нашел столько крупных заказов, что Waterway при-шлось прибегнуть к помощи других производителей: самостоятельно компания не справлялась. Менеджеры начали мечтать о дне, когда Waterway станет крупным игроком на рынке спортивного инвентаря. Они разработали долгосрочный стратегический план, предполагавший агрессивный рост, разработку новой продукции, а также общенациональный маркетинг и дистрибуцию к 2003 г. С. Маэр уверен, что со-трудники его компании готовы к данному «ускорению». Многие производствен-ные рабочие являются поклонниками активных видов спорта, они вкладывают душу в изготовление снаряжения, которым пользуются и сами вместе с друзьями. Waterway всегда отличалась ненапряженной, неформальной рабочей атмосферой. Ее работники прекрасно ладят друг с другом, любят свою работу и умеют выпол-нять ее в срок. Однако увеличение нагрузки неизбежно влечет за собой уменьше-ние свободного времени. Сотрудники уже не смогут уходить с работы в 15 часов, чтобы (если позволяет погода) прокатиться на байдарке или каноэ. По мнению С. Маэра, ускорение темпов работы сопровождается адекватным ростом зарботной платы и повышениями в должности. И все же до него стали доходить сведения, что некоторые работники производства жалуются на низкую зарплату. Недавно он отклонил прошение управляющего заводом об увеличении почасовой ставки для лучших рабочих, мотивировав это тем, что ставки Waterway вполне соответствуют ставкам соседних производственных предприятий. Увы, это было не так. Неподалеку открылся новый завод по сборке автомобилей, и за-работная плата там была чуть выше, чем в Waterway. Это стало причиной уволь-нения трех лучших работников. С просьбами о повышении зарботной платы к С. Маэру обращались и менед-жеры. Два конструктора изъявили желание участвовать в капитале (доле собствен-ности) компании, т. е. при разработке успешных конструкций они смогли бы по-лучать часть прибыли. В ответ на это С. Маэр повысил (впрочем, ненамного) зарплату главного конструктора и предоставил тому дополнительный отпуск. Также он увеличил бонусы обоих конструкторов. В принципе, те остались до-вольны. Чего нельзя сказать о финансовом директоре Waterway: недавно тот пе-решел на работу в компанию, выпускающую моторные лодки. Случилось это после того, как С. Маэр дважды отказал ему в пересмотре схемы оплаты (финансовый директор тоже хотел войти в состав учредителей компании). И вот сейчас, на-правляясь выпить чашечку кофе, С. Маэр случайно услышал, что и Ли Картер подумывает о смене места работы. Он знает, что другие производители спортив-ных товаров предлагают своим менеджерам по маркетингу и сбыту очень интересные схемы оплаты, и совершенно не хочет, чтобы Ли Картер ушел. Надо как-то вознаградить его за заслуги и продержат в компании еще как минимум несколь-ко лет. С. Маэр просит вас, менеджера по кадрам, изменить систему оплаты труда в компании. В прошлом подобные вопросы решались неформально: директор ежегодно увеличивал зарплату работников и выплачивал премии, а в отдельных случаях (как с двумя конструкторами) улаживал вопрос оплаты индивидуально. И вот теперь С. Маэр думает, не пора ли учредить формальную систему оплаты — такую, которая поощряла бы вклад работников в рыночные успехи фирмы.

Вопросы:

1. Соответствует ли текущая система оплаты труда стратегии агрессивного роста и товарных инноваций? Как ее можно изменить, чтобы добиться лучшего соответствия?

2. Как вы будете собирать информацию и разрабатывать конкурентоспособную систему оплаты для Waterway? Будут ли отличаться схемы оплаты производственных рабочих и менеджеров?

3. Какую роль в удержании производственных рабочих могут сыграть неденежные стимулы? Как удержать агрессивных и амбициозных менеджеров вроде Ли Картера?

3. Структура отчета по практической работе

Результаты выполнения практической работы оформляются студентами в виде отчета:

- 1) указываются наименование и цель выполнения практической работы;
- 2) приводится описание организации (определяется преподавателем по согласованию со студентом);
- 3) указывается, что исследуется или рассчитывается и с помощью, каких методов и формул;
- 4) в соответствии с заданием заполняются таблицы, приводятся расчеты, строятся графики;
- 5) по результатам выполненных заданий проводится анализ исследуемого явления, объекта, процесса;
- 6) выводы по выполненной работе.

На титульном листе практической работы ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего практическую работу.

На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов. Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют. Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В течение практического занятия студенты выполняют одну или несколько работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала. Оценки за выполнение практических работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

Специфика каждого подвида работ и методика их выполнения следующие:

1. Кейсы – проанализировать и описать заданную ситуацию, сделав соответствующие выводы.
2. Ситуационная задача – решить задачу путем изучения частной обстановки ситуации, провести расчет для определения потенциального развития событий, описать возможный результат.
3. Сквозные задачи – выполнить все пункты задачи, которые указаны в условии, используя исходные данные.
4. Индивидуальные проекты – выполнить четко поставленную задачу при помощи системного подхода (сочетание теоретических знаний и практических навыков) самостоятельно.
5. Групповые проекты – аналогичный метод решения с п. 4, только действовать необходимо в группе сообща.

Большинство тем из курса эффективнее осваивать с применением практических ситуаций для анализа, разработанных на основе данных по реально существующим компаниям. Студент получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Задача студента – проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа, будущие выпускники могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Существует две формы анализа практической ситуации – устная и письменная.

Подготовка письменного анализа ситуации. Не существует четких указаний для оформления и структуризации письменного анализа. Материалы, посвященные компаниям и их проблемам, настолько разнообразны, что нельзя каким-то образом алгоритмизировать процесс создания письменного отчета, который подходил бы к работе над всеми ситуациями для анализа. Преподаватель может дать каждому студенту тему для письменного отчета. Возможен и другой подход – подготовка развернутого анализа всей ситуации, в ходе которого студент должен:

- 1) определить все проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание;
- 2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем;
- 3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа.

Во время написания отчета по анализу ситуации необходимо помнить следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.

2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.

3. Продемонстрируйте свое владение понятиями и средствами анализа, которые вы применяете.

4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые

укладываются в вашу модель, а остальные отменяются. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать.

5. Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы «Я думаю», «Я считаю», «Я полагаю», а при втором редактировании замените их словами «Как показывает мой анализ» или «Как ясно из моего анализа».

6. Последний раздел своего письменного отчета посвятите конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий. Ваши рекомендации должны учитывать все проблемы и задачи, которые вы идентифицировали в предыдущих разделах. Если рекомендации логически не вытекают из вашего анализа, то снижается доверие ко всему вашему пакету рекомендаций. Ясно, что рекомендуемые вами действия должны иметь заметный положительный эффект.

7. Советы, предполагающие высокую степень риска следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъясните, каким образом ваши рекомендации помогут решить указанные вами проблемы.

8. Проверьте, способна ли компания реализовать предлагаемые вами решения. Кроме того, необходимо разобраться, под силу ли реализация ваших предложений тем людям, которые сейчас работают в компании, при наличии имеющихся у нее компетенций, в существующих условиях внешней и внутренней среды.

9. Обязательно разъясняйте свои предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей. Избегайте общих, ничего не значащих формулировок наподобие «Этой компании больше внимания следует уделять планированию» или «Желательно избрать более агрессивную маркетинговую политику».

Если вы, например, считаете, что компания должна улучшить свою позицию на рынке, обязательно разъясните, как, по вашему мнению, она должна это сделать. Предложите список действий, которые следует предпринять, составьте последовательность их исполнения, обозначьте приоритеты, назначьте ответственных.

Предлагая план действий, помните, что в практической деятельности сотрудник должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности.

Ваш отчет должен быть хорошо организован и грамотно написан. Даже самые замечательные идеи мало что дают, если вы не сможете убедить слушателей в их достоинствах, а для этого требуется логика, четкая последовательность, продуманная аргументация и убедительность изложения.

Подготовка устного ответа по анализу ситуации. В будущей практической деятельности от студентов, потребуется умение устно излагать свои идеи и убедительно их аргументировать. Это очень полезная практика, она позволяет студенту преодолеть страх перед большой аудиторией и научиться правильно излагать свои мысли.

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, проанализировать условия отрасли и компании, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах.

Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного студенты должны показать знание понятий и средств анализа. Рекомендации должны быть достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать.

Ответ можно сопроводить следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов;
- слайд-шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);
- один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые менеджмент должен решить;
- серия слайдов, иллюстрирующих ваш анализ ситуации;
- серия слайдов, посвященных вашим рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее обоснование).

Необходимо несколько раз прорепетировать свое слайд-шоу, чтобы устранить все возможные недостатки. Слайд-шоу надо составить таким образом, чтобы завладеть вниманием аудитории, однако не настолько, чтобы слушатели забыли о теме вашего ответа и комментариях оппонентов.

Следует помнить, что слайды должны только лишь помочь слушателям понять ваши мысли. Избыток графики, изображений, цвета могут отвлечь внимание аудитории от вашего рассказа и помешать восприятию ваших мыслей.

Не забывайте, что даже самое лучшее слайд-шоу не скроет от взыскательной аудитории недостатков анализа. Слабый анализ в сочетании с блестящим визуальным сопровождением столь же нежелателен, как и хороший анализ без надлежащих сопроводительных материалов.

Если студент заинтересовался деятельностью какой-либо компании или ему недостаточно данных, то можно зайти на сайт компании, получить всю необходимую информацию и использовать ее по своему усмотрению. Многие компании размещают на сайтах свои годовые отчеты и прочую документацию (или предлагают ссылки на них). Кроме того, почти всегда на сайте представлена формулировка миссии и видения компании, разъясняются ценности компании, характеризуется ее положение в отрасли, указывается курс акций.

В материалах, которые компании публикуют о себе, содержится множество полезных сведений, например информация о новых товарах, соглашениях о союзах, партнерствах и приобретениях и прочих значимых событиях. Некоторые сайты содержат ссылки на другие ресурсы, где вы найдете дополнительные сведения, например о размере отрасли, динамике ее роста, статистические данные и прогноз будущего развития. Поэтому любой поиск в Интернете данных о компании лучше всего начинать с ее сайта.

Таким образом, можно сформулировать следующие общие рекомендации по анализу ситуации.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.

2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.

3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.

4. Примените концепции менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в теоретическом курсе.

5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, – это поможет лучше понять финансовое положение компании.

6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными, заявления «Я думаю» и «Я считаю» звучат не так убедительно, как «Мой анализ показывает».

7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.

8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.

9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.

10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

Подготовка презентации. Составив детализированный план доклада, презентацию подготовить будет легче. Для этого необходимо по каждому пункту и подпункту плана создать слайд, иллюстрирующий содержание данного подпункта/пункта. Тогда и слайды будут информативны, и рассказывать вам будет удобно, и сама очередность слайдов поможет не сбиваться с мыслей. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объемной». Речь должна быть не перегружена специальной терминологией, а слайды должны содержать больше технических подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. В коротком выступлении к ним можно обращаться по ходу изложения, но при этом не надо останавливаться на объяснении всех нюансов.

При подготовке презентации необходимо помнить несколько простых правил:

1. Презентация является иллюстрацией, дополнением к докладу, текст всегда первичен. Поэтому необходимо исходить из того, что главное требование к презентации – наглядность. От того, насколько просто и доступно вы представите результат своей работы, зависит больше половины успеха.

2. Не перегружайте слайд текстом – вы его и так читаете в своем докладе. Оставьте слова себе, а графику – презентации. Можно несколько кадров отвести для текста, когда это становится совершенно необходимым. Распространённая ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, теоремы, формулы), а словами будет рассказываться их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

3. Не отвлекайте слушателей своей же презентацией. Яркие краски, сложные построения, излишняя анимация, выпрыгивающие и бегающие зайчики, лисички и собачки – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Если же вы водите текст, дополняющий или поясняющий ваши положения, позаботьтесь о легкости его восприятия.

4. Текст должен быть контрастным, обязательно темным на светлом фоне. Лучше, если все поле будет светлым, в центральной части, где расположен материал – светло-серым или палевым, а внизу – более темным.

5. Презентация должна идти синхронно с текстом доклада. Ваша речь должна пояснять иллюстрации, представленные в презентации. А презентация, в свою очередь, должна содержать тот наглядный материал, который невозможно выразить словами (схемы, таблицы, графики, фотографии и так далее).

6. Оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Шрифт должен быть не менее 24 размера. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено.

7. Пункты перечней должны быть короткими фразами; максимум – две строки на фразу, оптимально – одна строка. Чтение длинной фразы отвлекает внимание от речи. Короткая фраза легче запоминается визуально.

8. Не проговаривайте формулы словами – это долго и может отвлечь внимание от основной мысли выступления. Это делается только во время лекций или семинаров, когда слушатели одновременно записывают конспект. На защите или на конференции это неуместно.

9. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Слушатели должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух.

Оформление практических работ. Отчет о выполненных практических работах следует писать на отдельных сброшюрованных листах белой бумаги формата А4 с одной стороны. Страницы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится внизу по центру без знаков препинания. Первой страницей считается титульный лист, но на нем номер страницы не ставится. Титульный лист оформляется согласно требованиям и должен содержать такие данные, как наименование учебного заведения, номер и название темы практического занятия, фамилия и инициалы студента и руководителя. Страницы нумеруются, начиная со второй. Разделы должны иметь порядковую нумерацию. В тексте работы на страницах оставляются поля согласно требованиям вуза.

Если в работе имеются наглядные материалы (схемы, графики, диаграммы, чертежи), то они оформляются на отдельных страницах и обозначаются «Рисунок»; название приводится под рисунком. Рисунки помещаются в соответствии с логикой изложения и нумеруются последовательно арабскими цифрами в пределах каждой главы (например, первый рисунок в первой главе будет обозначен: Рисунок 1.1). Таблицы нумеруются также арабскими цифрами в пределах главы (например, первая таблица второй главы имеет обозначение: Таблица 2.1). Заголовок таблицы должен отражать ее содержание и размещаться над таблицей. Если показатели таблицы имеют одинаковую размерность, то она вносится в заголовок. В том случае, когда показатели имеют разную размерность, в таблицу включают отдельную графу – «Единицы измерения». Последние, можно указывать с сокращениями, но с соблюдением действующих стандартов.

Требования и процедура выставления окончательной оценки студенту по работе и порядок выполнения пропущенных работ по уважительным и неуважительным причинам

Текущий контроль знаний может проводиться с помощью сдачи контрольных работ.

Для подготовки к промежуточной аттестации (экзамен) студентам необходимо выполнить все контрольные работы и регулярно посещать практические занятия.

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающегося содержится в РПД пункт 7 и в блоке 3 Методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов.

2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов представлена в таблице 8.

Таблица 8. Самостоятельная работа студентов

№ р-ла	№ темы	Виды самостоятельной работы (детализация – виды самостоятельной работы по каждому разделу)	Трудоемкость (час.), очная ф.	Технология оценивания*
1	1.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	2	Выполнение тестов. Выполнение индивидуального задания. Активность на практических занятиях
	2.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	2	
	3.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	2	
	4.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	2	
	5.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	2	
	6.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	2	
2	7.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	3	

3	8.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	3	
	9.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	3	
	10.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	3	
	11.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	4	
	12.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	4	
	13.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка к тестированию по обозначенным вопросам; – выполнение заданий по теме практических работ; – составление конспекта по рекомендованной литературе	4	
		Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен)	34	
		Итого	70	

Вопросы для самостоятельной работы студента

1. Основные теории и концепции управления персоналом.
2. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.
3. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.
4. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.
5. Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Найм и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.
6. Система обучения персонала. Задачи и этапы процесса обучения. Методика определения потребности в обучении.
7. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
8. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
9. Виды обучения (внешнее и внутрифирменное). Критерии выбора видов обучения. Учебный центр и корпоративный университет: понятие, задачи, особенности создания и функционирования.
10. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
11. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
12. Методы обучения персонала. Виды затрат на обучение. Показатели и критерии эффективности обучения.
13. Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).
14. Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.
15. Содержательные и процессуальные теории мотивации, их сравнительная характеристика. Мотивация и потребности человека.
16. Кадровая политика организации. Типы и элементы кадровой политики. Этапы разработки. Принципы управления персоналом.
17. Понятие трудовой адаптации. Виды и этапы процесса адаптации. Ее формы и методы. Факторы, влияющие на трудовую адаптацию. Программа адаптации.

18. Понятие мотивации труда (ожидание работника и компании). Механизм трудовой мотивации. Программа мотивации. Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры. Оценка эффективности системы мотивации.
19. Классификация функций управления персоналом. Система управления персоналом. Виды организационной структуры и кадровое обеспечение системы управления персоналом.
20. Технология процесса управления адаптацией. Информационное и юридическое обеспечение данного процесса. Оценка эффективности системы адаптации.
21. Мотивация и стимулирование. Факторы, влияющие на эффективность системы оплаты труда и мотивацию. Основные принципы формирования переменной части оплаты труда. Монетаризация льгот. Методы нематериальной мотивации.
22. Нормативно-методическое, правовое и информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом.
23. Понятие организационного конфликта. Разновидности и типы конфликтов. Признаки социального конфликта. Моббинг. Технологии управления конфликтом.
24. Эффективность управления персоналом организации. Показатели экономической и социальной эффективности. Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом.
25. Кадровый потенциал работников предприятия. Задачи управления кадровым потенциалом. Анализ обеспеченности кадрами.
26. Деловая карьера. Виды и стадии карьеры. Системы управления карьерой. Кадровый резерв. Формы и методы работы с кадровым резервом.
27. Затраты на персонал. Состав и классификация затрат на персонал. Учет, анализ и планирование данных затрат.
28. Количественная и качественная потребность в кадрах. Показатели потребности в персонале (количественной и качественной). Методы определения потребности в персонале.
29. Причины и последствия конфликтов. Стадии и механизм конфликтного процесса. Модели поведения и типы конфликтных личностей. Модель поведения в конфликте Томаса – Киллмена.
30. Экономическая оценка эффективности управления персоналом: цели, методика. Современные методы экономической оценки эффективности системы управления персоналом

4. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Рекомендации по подготовке докладов. Доклад – довольно часто встречающаяся работа в учебных заведениях. Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Написание и защита доклада, подготовка к сообщению или беседе на занятии по заданной преподавателем теме. Этапы работы над докладом.

1. Подбор и изучение основных источников по теме, при подготовке доклада, сообщения используйте рекомендованную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы (рекомендуется использовать не менее 8 – 10 источников).

2. Составление библиографии. (Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточнить их значение в справочной литературе).

3. Обработка и систематизация материала. Подготовка выводов и обобщений.

4. Разработка плана доклада.

5. Написание. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

Доклад содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.

2. Оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).

3. Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы).

4. Основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос).

5. Заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада).

6. Список литературы. Правила составления списка используемой литературы.

Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

Подготовленный доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- полнота и качество информации по заданной теме;
- свободное владение материалом сообщения или доклада;
- логичность и четкость изложения материала;
- наличие и качество презентационного материала.

Оформление доклада:

Формат – docx, (odt)

Текст доклада должен быть подготовлен с использованием шрифта Times New Roman, размером 12 пт, с одинарным интервалом. Объем доклада не должен превышать 5-7 страниц А4 (210 мм х 297 мм, левое поле 30 мм, верхнее поле 20 мм, правое поле 15 мм, нижнее поле 20 мм), включая рисунки, таблицы, ссылки.

Название доклада – размер шрифта 14 пт, полужирный, заглавные буквы, выравнивание по центру, одинарный интервал.

Список литературы (12 пт) нумеруется, и номера ссылок приводятся в тексте тезиса в квадратных скобках. Инициалы автора в списке литературы должны следовать после фамилии без пробелов между ними.

Семинар-дискуссия. Современная практика предлагает широкий круг типов семинарских занятий. Среди них особое место занимает семинар-дискуссия, где в диалоге хорошо усваивается новая информация, видны убеждения студента, обсуждаются противоречия (явные и скрытые) и недостатки. Для обсуждения берутся конкретные актуальные вопросы, с которыми студенты предварительно ознакомлены. Также в семинар включаются вопросы для педагогической и интеллектуальной разминки (иногда это дискуссионная статья, по которой ставятся проблемные вопросы). Дискуссия может развертываться заочно как круговой семинар. Далее подводятся итоги дискуссии, заслушиваются и защищаются задания. После этого проходит «мозговой штурм» по нерешенным проблемам дискуссии, а также выявляются прикладные аспекты, которые можно рекомендовать для включения в курсы, ВКР или в апробацию на практиках. Преподаватель обобщает результаты проделанной студентом работы.

Семинары-дискуссии проводятся с целью выявления мнения студентов по актуальным вопросам, что позволит подготовиться к экзамену и научит умению рассуждать на проблемные темы. Семинар-дискуссия носит проблемный характер, готовится преподавателем достаточно основательно: подбираются проблемные и контрольно-проверочные вопросы. Такой семинар возможен только после прохождения темы. К нему студенты готовятся по пособиям, а также используют энциклопедии, справочники, словари, журналы. Наибольшую эффективность приносят семинары, проводимые в форме коллективной познавательной деятельности, имеющей определенные особенности, а именно:

- разделение студентов на группы по их желанию (с обязательным участием студента с устойчивым интересом к данному предмету);
- постановка общих целей и задач для группы;
- работа в последовательности: индивидуальная, парная (чаще всего – перекрестный опрос), работа в группе, коллективная;
- обязательное предварительное ограничение по времени каждого этапа занятий;
- экспертный анализ;
- оценка работы группы преподавателем;
- проведение самооценки.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- качество уровня освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач или ответе на практико-ориентированные вопросы;
- обоснованность и четкость изложения ответа.

Самостоятельное изучение материала и конспектирование лекций по учебной и специальной литературе.

1. При подготовке задания используйте рекомендуемые по данной теме учебники, техническую литературу, материалы электронно-библиотечных систем или другие Интернет-ресурсы.

2. Внимательно прочитайте материал, по которому требуется составить конспект.

3. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами и понятиями.

4. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

5. Составьте план конспекта, акцентируя внимание на наиболее важные моменты текста.

6. В соответствии с планом выпишите по каждому пункту несколько основных предложений, характеризующих ведущую мысль описываемого пункта плана.

Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы представлены в таблице 9.

Таблица 9. Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы

Вид работы	Норма времени
Подготовка к лекции	0,25 на 2 ч. лекции
Подготовка к лабораторному (практическому) занятию	1 ч.
Подготовка к семинарскому занятию	1-2 ч.
Подготовка к коллоквиуму	2-4 ч.
Подготовка к контрольной работе, тестированию	1,5-3 ч.

Самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта рекомендованной литературы	2-4 ч.
Подготовка эссе	1 ч.
Написание реферата	4-8 ч.
Выполнение РГР	18 ч.
Написание курсового проекта (работы)	36-72 ч.
Подготовка тезисов доклада	3 ч.
Подготовка доклада к конференции	10 ч.
Участие в НИР (при наличии темы)	2 ч. в неделю
Подготовка презентаций	2 ч.
Составление рецензий, обзоров	2 ч.
Анализ проблемных ситуаций, подготовка к деловой игре	1-2 ч.
Подготовка к зачету	8-18 ч.
Подготовка к экзамену	36 ч.

Самостоятельную работу для бакалавров рекомендовано заканчивать написанием научных тезисов или статьи.

В статье следует сжато и четко изложить современное состояние вопроса, цель работы, методику исследования, результаты и обсуждение полученных данных. Это могут быть результаты собственных экспериментальных исследований, обобщения производственного опыта, а также аналитический обзор информации в рассматриваемой области. Общие требования к написанию статьи приводятся каждым изданием, с которыми следует внимательно ознакомиться и выполнить. Рекомендуется при написании статьи обращаться за консультацией к преподавателю.

Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Положение «О фонде оценочных средств для установления уровня сформированности компетенций обучающихся и выпускников на соответствие требованиям ФГОС ВО» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» от 25 декабря 2014 г., устанавливает порядок разработки и требования к структуре фонда оценочных средств основных образовательных программ по направлениям, фондам оценочных средств по дисциплинам (модулям), практикам.

Электронный адрес: <http://www.nntu.ru/content/perechen-normativnyh-pravovyh-dokumentov-i-lokalnyh-aktov-po-obespecheniyu-uchebnogo>

Оценочное средство имеет комплексный характер, направленный на определение степени сформированности нескольких компетенций (комплексное задание, курсовая работа), и основывается на следующих критериях.

Освоенность дисциплины определяется следующей совокупностью:

- освоение теоретического курса лекций установленного объема;
- активность на практических занятиях;
- удовлетворительная посещаемость лекций и семинарских занятий.

Критерии оценок выполнения заданий:

Преподаватель оценивает ответ студента в баллах по каждому вопросу экзаменационного билета. Общий балл, как среднее арифметическое, по вопросам экзаменационного билета соответствует оценке, полученной студентом на экзамене по дисциплине.

Если студент не отвечает или отвечает не правильно на два вопроса экзаменационного билета, тогда ему выставляется балл 2,0 (неудовл.), при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Если студент из двух вопросов отвечает правильно на один, тогда ему выставляется балл удовл., при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Дополнительные (наводящие) вопросы задаются преподавателем студенту в устном или письменном виде в том случае, если:

- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента является не комплексным, не полным, не структурированным;
- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента не содержит одного или нескольких качественных критериев;
- по желанию самого студента.

Итоговый балл (оценка) за экзамен формируется на основе нижеприведенной системы критериев.

Общими критериями, на основании которых студенту выставляется балл и оценка, при ответе по итоговому испытанию, является система количественных, структурных и качественных критериев, включающая в себя:

I. Количественные критерии:

1.1. Правильность ответов (означает изначальное соответствие ответа студента теме и сущности заданного вопроса в экзаменационном билете).

1.2. Количество дополнительных вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

1.3. Количество наводящих вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

Преподаватель вправе снижать итоговый балл студента по экзамену при неправильном ответе на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Преподаватель вправе повышать итоговый балл по экзамену при правильном ответе студента на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Количество дополнительных или наводящих вопросов может быть не регламентировано.

Рекомендуется регламентировать до шести дополнительных (наводящих) вопросов.

II. Структурные критерии:

2.1. Комплексность ответа на поставленный вопрос в экзаменационном билете означает наличие системного изложения изученного студентом материала, отражающегося в форме: перечислений элементов и компонентов, списков, перечней, графиков, схем, рисунков, таблиц, формул. Если перечисления элементов и компонентов, списки, перечни, графики, схемы, рисунки, таблицы, формулы изложены четко, правильно и в полной мере, то ответ студента отвечает комплексному критерию, в противном случае – нет.

Преподаватель вправе снижать итоговую оценку студента по экзамену на 1 балл за каждый отсутствующий, не ясно обозначенный или не внятно отраженный, не четкий или не верный в ответе студента список, перечень, график, рисунок, включая схему, таблицу, формулу.

2.2. Структура ответа на экзаменационный билет подразумевает соответствие устных или письменных ответов студента порядку вопросов экзаменационного билета. Если студент отвечает первоначально на второй вопрос, затем на первый вопрос, то преподаватель вправе снизить итоговую оценку на 0,5 балла вне зависимости от содержания ответа.

III. Качественные критерии суждений и выводов:

3.1. Обоснованность.

3.2. Ясность.

3.3. Оригинальность.

3.4. Гибкость.

3.5. Рациональность.

Преподаватель характеризует качество каждого ответа студента по данным пяти критериям.

Определение количественной оценки качественных критериев выполнения задания является эмпирическим процессом, зависит от опыта, стажа, профессиональных и педагогических навыков преподавателя.

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.

Этапы формирования компетенций отражены в РПД раздел 7.

Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости студентов

Комплект тематик для дискуссий:

1. В вашей компании централизованное уступает фронтальному принятию решений, бюрократия – командной работе. Цеховые рабочие используют компьютеры и роботов. Из-за недостатка рабочей силы многие вакансии не заняты, а имеющимся претендентам на должности недоста-ет навыков для работы в команде, принятия решений, использования сложных технологий. Вы занимаете пост вице-президента по УЧР с 2000 г. Как вы будучи опытным кадровиком, подготовились к этим проблемам?
2. Владелец некой фирмы обратился к вам за советом относительно его ответ-ственности за предоставление равных возможностей при трудоустройстве. Какие два момента в рамках этой проблемы вы выделите как особенно важные?
3. Каким образом деятельность по планированию, подготовке, оценке рабочей силы и оплате труда может быть связана с корпоративной стратегией?
4. Насколько «достоверной», по вашему мнению, является информация, полученная в личной беседе, в сравнении с результатами письменных тестов и многоплановой оценкой кандидата, если он претендует на должность пре-подавателя вуза (на место рабочего сборочного цеха)?

5. Как повлияет на управление человеческими ресурсами рост числа удаленных работников, контрактных работников и виртуальных команд? Как повысить эффективность подбора и удержания таких сотрудников?
6. Нет ли конфликта между такими тенденциями, как компьютеризация УЧР и повышенное внимание к увеличению человеческого капитала? Обсудите.
7. Почему наставничество оказывается столь действенной мерой подготовки эффективной рабочей силы?
8. Какова роль оплаты труда в сохранении эффективной рабочей силы? При каких условиях льготы становятся важной частью системы оплаты? Когда их значение снижается?
9. Какова роль выходных интервью в управлении человеческими ресурсами?

Комплект тематик для рефератов и эссе, индивидуальных работ:

1. Адаптация молодых специалистов.
2. Балльная оценка эффективности работы персонала.
3. Вопросы профориентации и адаптации за рубежом.
4. Вопросы развития систем (мероприятий) социальной размещенности работников предприятия в условиях его переориентации (реконструкции).
5. Значение профессионального отбора и производственного обучения в условиях перехода к рыночным отношениям.
6. Источники, организация найма и приема персонала.
7. Кадровый менеджмент как важнейший фактор выживания организации в условиях становления рыночных отношений.
8. Кадры фирмы - анализ потенциала.
9. Коммуникация в современной организации.
10. Концептуальные подходы к управлению человеческими ресурсами организации.
11. Место и роль планирования карьеры в практике управления человеческими ресурсами.
12. Методика проведения интервью при приеме персонала.
13. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.
14. Методы оценки персонала в современных организациях.
15. Методы управления человеческими ресурсами предприятия.
16. Мониторинг и прогнозирование рынка труда, определение потребности в кадрах нужных профессий и специальностей.
17. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности работников.
18. Организационная культура как объект управленческой деятельности.
19. Организация приема, отбора и увольнения работников.
20. Основные типы мотивации работников в условиях становления
21. Особенности регламентации управления в России.
22. Особенности управления человеческими ресурсами в США и Японии.
23. Осуществите сопоставление различных подходов к мотивации в практике принятия управленческих решений и определите принципы воздействия на трудовое поведение.
24. Отличительные особенности планирования персонала в многонациональных компаниях.
25. Сущность и критерии отбора персонала. Процесс отбора. Примеры тестов при отборе работников.
26. Сущность и содержание оперативного плана работы с человеческими ресурсами.
27. Сущность метода управления по целям и его использование в оценке персонала.
28. Технология отбора претендентов на вакантную должность.
29. Управление движением кадров на предприятии.
30. Управление человеческими ресурсами и управление человеческими ресурсами: сущность и различия.
31. Управление человеческими ресурсами кризисного предприятия.
32. Управление человеческими ресурсами развивающейся организации.
33. Формирование кадрового резерва.
34. Формирование управленческих команд.
35. Формы оплаты и стимулирования труда в России и за рубежом.
36. Функция управления человеческими ресурсами современной корпорации.
37. Эволюции функции управления человеческими ресурсами.
38. Этика деловых отношений в работе менеджера по персоналу.

Образцы заданий:

Задание №1.

Сформулируйте особенности кадровой политики известной вам организации на одном из этапов жизненного цикла организации по следующим направлениям:

- цели кадровой политики;
- состояние организационной структуры управления;
- особенности корпоративной культуры;
- принципы привлечения персонала;
- общие требования к ЗУН (знания, умения, навыки);
- система мотивации;
- организация процесса обучения и развития работников;
- система оценки персонала.

В каком направлении существуют самые большие проблемы и самые большие достижения? Чем это обусловлено? Какие мероприятия вы можете порекомендовать для совершенствования кадровой политики?

Задание №2.

Опишите этапы процесса обучения для одной из категории работников Вашей организации:

- топ-менеджеров;
- функциональных менеджеров среднего звена;
- линейных менеджеров среднего звена;
- специалистов.

Какие формы обучения применяются для данной категории работников? Какова их эффективность?

Задание №3.

Кейс «Проблемы оценки персонала»

Отдел человеческих ресурсов компании провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме, - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводят львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;
- 12% сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы

- 1) О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?
- 2) В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?
- 3) Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала вы бы предложили предпринять отделу человеческих ресурсов компании?

Задание №4.

Исходными данными для решения задачи является перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- ☐ обеспечение потребности в персонале;
- ☐ использование персонала;
- ☐ анализ маркетинговой информации;
- ☐ разработка системы целей управления персоналом;
- ☐ определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- ☐ выбор путей покрытия потребности в персонале;
- ☐ адаптация персонала;
- ☐ определение функций и организационной структуры службы управления персоналом;

- ☐ формирование системы управления персоналом;
- ☐ планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- ☐ отбор персонала;
- ☐ определение потребности в персонале;
- ☐ производственная социализация персонала;
- ☐ мотивация трудовой деятельности;
- ☐ управление карьерой персонала;
- ☐ высвобождение персонала;
- ☐ определение содержания и процесса мотивации;
- ☐ деловая оценка персонала;
- ☐ использование денежных и неденежных побудительных систем;
- ☐ развитие персонала;
- ☐ организация обучения персонала.

Расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Задание №5.

Компания «Руса» занимается оптовой реализацией продовольственных товаров. В 2013 году компания имела 5 коммерческих агентов и объем реализации 500.000 тыс.руб. В 2014 году компания намерена достичь объема реализации 700.000 тыс.руб. С помощью метода экстраполяции определить, сколько коммерческих агентов понадобится компании «Руса» для достижения ее целей.

Задание №6.

Руководитель отдела продаж компании ООО «Компьютерный мир», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд. рублей. Увеличение ожидается за счет 10%-го расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж ООО «Компьютерный мир» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и 1 секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает за телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако, не являются программистами. За текущий год объем реализации ООО «Компьютерный мир» вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.

Задание №7.

Иван Пермьяков является Генеральным директором и владельцем компании «Компьютерный дом», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 43% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Ивану, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и, что кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 43% премию, однако их вознаграждение составляло только 37% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте развитие ситуации в компании «Компьютерный дом»? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для этой компании?
3. Как бы вы посоветовали Ивану внедрить эту систему?

Задание №8.

Матвей Серебряков (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. Матвея Серебрякова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других. Удостоверившись в успешном выполнении Серебряковым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России. За сравнительно короткое время работы в банке (12 месяцев) Матвей

Серебряков овладел навыками и «оброс» связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры. На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Матвея на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Матвей слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы. Матвей Серебряков же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее «расти». Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк. Руководство банка, вложив в развитие Матвея Серебрякова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?
2. Стоило ли знакомить Матвея Серебрякова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых для руководителя?
3. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды?
4. Достаточно ли хорошо поставлена в данном банке работа с кадровым резервом на продвижение, если сотрудники не знают своих перспектив?

Задание №9.

По материалам баланса фактического использования рабочего времени, полученного в результате индивидуальной фотографии рабочего дня, определите возможное выполнение норм выработки при устранении потерь рабочего времени на 25%, если их выполнение в базисном периоде составляло 95%. Фактические затраты рабочего времени по элементам баланса составили:

- подготовительно-заключительное время - 15 мин.;
- оперативное время - 360 мин.;
- время перерывов в связи с обслуживанием рабочего места - 30 мин.;
- затраты времени на отдых и личные надобности - 20 мин.;
- сверхнормативные затраты времени перерывов по организационно-техническим причинам - 15 мин.;
- потери времени из-за нарушения трудовой дисциплины - 40 мин.

Нормативы времени на отдых и личные надобности - 5% и подготовительно-заключительного времени - 4%

Задание №10.

На вакантное рабочее место должности маркетолога подано четыре заявления специалистов с просьбой о трудоустройстве – А, Б, В, Г. Предприятие объявило конкурс заявлений. Определите, кому было отдано предпочтение, если известны личностные и деловые качества каждого претендента, а также их значимость для работы в должности маркетолога (таблица 10).

Таблица 10 Оценка качеств кандидатов

№	Личностные и деловые качества	Вес, %	Фактические оценки качеств			
			А	Б	В	Г
1.	Выносливость, умение сохранять высокую работоспособность, находясь в непривычных условиях	10	1,0	0,8	0,2	0,5
2.	Отсутствие судимости, вредных привычек, дипломатичность	10	0,8	0,7	1,0	0,6
3.	Предприимчивость в реализации задач	10	0,4	0,6	0,7	1,0
4.	Самостоятельность	10	0,5	0,9	1,0	0,8
5.	Высшее образование по специальности	15	0,9	0,4	1,0	

6.	Стаж работы по специальности не менее 5 лет. Положительные отзывы с предыдущих мест работы	20	0,3	0,9	1,0	0,8
7.	Аккуратность в работе с документами	5	0,4	1,0	1,0	0,5
8.	Возможность часто бывать в командировках	20	1,0	0,6	0,2	0,8

Образцы тестов.

1. Суть концепции управления человеческими ресурсами заключается в том, что:

а) трудовые ресурсы предприятия выделяются в особый вид ресурсов, занимающих главенствующее место при постановке целей организации и при планировании затрат;

б) управление людьми требует особого подхода с человеческой точки зрения и не может осуществляться наравне с управлением остальными видами ресурсов;

в) люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей организации.

2. Функция управления человеческими ресурсами должна быть представлена:

а) на высшем уровне управления предприятием;

б) на среднем уровне управления предприятием;

в) на низшем уровне управления предприятием.

3. К задачам управления человеческими ресурсами относятся:

а) участие в разработке деловой стратегии компании, планирование объема выпускаемой продукции, деловая оценка персонала;

б) подбор и найм сотрудников, мотивация и вознаграждение, аттестация и оценка результатов труда;

в) развитие человеческих ресурсов, сокращение затрат на выпуск продукции, общение и климат в организации.

4. Специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов состоит в том, что:

а) люди являются самыми дорогостоящими ресурсами организации;

б) люди приходят в организацию со своими эмоциями и целями, от достижения и реализации которых зависит успех их взаимодействия с организацией;

в) люди являются самыми трудноуправляемыми и часто сменяющимися ресурсами организации

5. От чего зависит потребность организации в человеческих ресурсах?

а) от размера организации;

б) от внутриорганизационных и внешних факторов;

в) от стоящих перед организацией целей.

6. Примерами внутриорганизационных факторов, влияющих на потребность организации в человеческих ресурсах, могут служить:

а) стоящие перед организацией цели, для реализации которых требуются человеческие ресурсы; внутриорганизационная динамика рабочей силы;

б) стоящие перед организацией цели, развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта, увольнения работников по собственному желанию;

в) развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта, политические и экономические изменения.

7. В основе детализации требований к вакантному рабочему месту лежит:

а) собеседование с сотрудником отдела человеческих ресурсов;

б) собеседование с линейным руководителем;

в) составление должностной инструкции, квалификационной карты и карты компетенций.

8. Должностная инструкция – это:

а) описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность;

б) набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий данную должность;

в) личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей.

9. Квалификационная карта – это:

а) описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность;

б) набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий данную должность;

в) личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей.

10. Карта компетенций – это:
- описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность;
 - набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий данную должность;
 - личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей.
11. Процессуальные теории мотивации в первую очередь:
- стараятся определить потребности, побуждающие людей к действию;
 - стараятся уделить внимание факторам, лежащим в основе мотивации, и анализу процесса мотивации;
 - стараятся определить поведение личности как функцию его восприятия и ожиданий.
12. Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются:
- теория ожиданий, теория справедливости, теория Портера-Лоулера;
 - теория А.Маслоу, теория Д.МакКлелланда, теория Ф. Герцберга, теория Альдельфера;
 - теория справедливости, теория Портера-Лоулера, теория Альдельфера

Описание шкал оценивания на этапах текущего и промежуточного контроля представлено в таблице 11.

Таблица 11. Этап текущей аттестации по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Вид оценивания аудиторных занятий	Технология оценивания	Описание шкалы оценивания на этапе текущего контроля			
		1. Отсутствие усвоения	2. Не полное усвоение	3. Хорошее усвоение	4. Отличное усвоение
Работа на лекциях	1. Участие в групповых обсуждениях	отсутствие участия	единичное высказывание	активное участие в обсуждении	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения
	2. Выполнение тестов	выполнение менее 50%	выполнение выше 50%	выполнение более 75%	выполнение более 95%
Работа на практических занятиях	3. Решение индивидуальных практических заданий	не правильное решение	решение с ошибками	правильное решение без ошибок с отдельными замечаниями	правильное решение без ошибок
	4. Активность на семинарских занятиях	отсутствие участия	единичный ответ	активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации студентов

Для промежуточной аттестации перечень вопросов, выносимых на экзамен.

- Раскройте понятие и особенности человеческого капитала.
- Как определить экономическую эффективность инвестиций в человеческий капитал?
- Как осуществляется оценка результативности труда, и каковы ее функции?
- Чем характеризуется кадровая политика на современном этапе?
- Почему отбор персонала можно рассматривать как многоступенчатую систему?
- В чем назначение профориентации и адаптации кадров, и какое место занимают они в персонале менеджмента?
- Как оценить примененный человеческий капитал?
- Объясните зависимость управления персоналом от стадии развития фирмы.
- Обоснуйте место кадрового планирования в управлении организации.
- Почему надо осуществлять планирование деловой карьеры и как это делать?
- Раскройте кадровые функции и технологии.
- Охарактеризуйте деятельность кадровых служб как примера функционального разделения труда. В чем особенность ее организационной структуры?

13. Раскройте особенности управления человеческими ресурсами и управление персоналом и определите их взаимосвязь. Определите место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Назовите принципы управления персоналом.
14. В чем сущность оборота кругооборота человеческого капитала?
15. Раскройте эволюцию управления человеческими ресурсами.
16. Дайте определение мотивации в процессе трудовой деятельности. Дифференцируйте виды мотивации.
17. Почему денежное стимулирование является основной формой стимулирования.
18. Какие виды тестирования применяются для отбора и оценки персонала.
19. Какие формы стимулирования вы знаете, охарактеризуйте их.
20. Почему оценка обучения необходима при анализе программ повышения квалификации.
21. Что такое рынок труда и каков механизм его функционирования.
22. Как оценить будущую потребность в персонале и разработать программу ее удовлетворения.
23. Дайте определение понятия карьеры, этапов и стадий карьеры.
24. Какие методы и виды стимулирования высокопроизводительного труда вы знаете?
25. В каких формах может осуществляться развитие персонала?
26. Какие методы набора вы знаете. Дайте определение маркетинга персонала?
27. Раскройте сущность содержательных теорий мотивации.
28. В чем основные задачи набора и отбора персонала. Каковы преимущества и недостатки различных источников набора?
29. В чем особенности программы профориентации и организационной адаптации персонала?
30. Охарактеризуйте центры оценки как оценочной технологии.
31. Раскройте сущность процессуальных теорий мотивации.
32. Дайте определение кадрового потенциала и его элементов. Укажите пути его формирования и использования.
33. Как оценить эффективность управления персоналом?
34. Охарактеризуйте персонал предприятия как объект управления.
35. В чем выражается кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
36. Анализ кадрового потенциала, перемещения, работа с кадровым резервом.
37. Конфликты в коллективе: виды, причины и методы управления.
38. Какие методы используют управления персоналом.

ПРИМЕР БИЛЕТА:

Нижегородский государственный технический университет
им.Р.Е. Алексеева

Кафедра «Менеджмент»

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»

Билет № 0

1. В чем назначение профориентации и адаптации кадров, и какое место занимают они в персонале менеджмента?
2. В чем выражается кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Зав.кафедрой _____ Преподаватель _____

Шкала оценивания для экзамена представлена в таблице 12.

Таблица 12. Шкала оценивания для экзамена

Оценка	Критерии (критерии пишутся в соответствии с таблицей 7.2, РПД)	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Неудовлетворительно	Не знает основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию), особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. Не знает основные теории мотивации, методику проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной	Не способен участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. Не способен использовать основные теории мотивации, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

	<p>культуры.</p> <p>Не знает способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, виды конфликтов, современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>	<p>Не способен разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций с учетом современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>
Удовлетворительно	<p>Не твердо знает основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию), особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p>Не твердо знает основные теории мотивации, методику проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.</p> <p>Не твердо знает способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, виды конфликтов, современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>	<p>Не уверенно может разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций с учетом современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p> <p>Не уверенно может участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p>Не уверенно может использовать основные теории мотивации, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>
Хорошо	<p>Знает основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию), особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p>Знает основные теории мотивации, методику проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.</p> <p>Знает способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, виды конфликтов, современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>	<p>Уверенно может участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p>Уверенно может использовать основные теории мотивации, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</p> <p>Уверенно может разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций с учетом современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>
Отлично	<p>Уверенно знает способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, виды конфликтов, современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p> <p>Уверенно знает основные теории мотивации, методику проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.</p> <p>Уверенно знает основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию), особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>Свободно может разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций с учетом современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p> <p>Свободно может использовать основные теории мотивации, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</p> <p>Свободно может участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.