

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ¹
по дисциплине

«Социальное поведение и управление персоналом»

Направление подготовки	<i>15. 04. 01 «Оборудование и технология сварочного производства»</i>
Направленность (профиль) образовательной программы	<i>«Машиностроение»</i>

Обеспечивающее подразделение
<i>Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»</i>

Разработчик ФОС:

Доцент, к.э.н.

(должность, степень, ученое звание)

(подпись)

Ж.И. Гусева

(ФИО)

Оценочные материалы по дисциплине рассмотрены и одобрены на заседании кафедры, протокол № 5 от «15» мая 2023 г.

Заведующий кафедрой _____ А.С. Мешков.

¹ В данном документе представлены типовые оценочные средства. Полный комплект оценочных средств, включающий все варианты заданий (тестов, контрольных работ и др.), предлагаемых обучающемуся, хранится на кафедре в бумажном и электронном виде.

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

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Универсальные		
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p>УК-3.1 Знает стратегии и принципы командной работы, проблемы подбора эффективной команды; основные условия эффективной командной работы; нормативные правовые акты в сфере профессиональной деятельности; методы научного исследования в сфере управления человеческими ресурсами.</p> <p>УК-3.2 Умеет: определять стиль управления руководством командой; вырабатывать командную стратегию; владеет технологиями реализации основных функций управления в сфере профессиональной деятельности, а также осуществлять исследования, анализировать и интерпретировать их результаты в области управления человеческими ресурсами</p> <p>УК-3.3. Владеет навыками организации и управления командным взаимодействием при решении задач профессиональной деятельности, навыками работы в команде.</p>	<p>Знать: теоретические и практические аспекты управленческой деятельности команды</p> <p>Уметь: применять эффективный стиль руководства управления командой для достижения поставленной цели.</p> <p>Владеть: навыками разработки командной стратегии.</p>
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе	УК-5.1 Знает Знает психологические основы социального межкультурного взаимодействия, направленного	Знать: особенности социальных, этнических, конфессиональных, культурных различий,

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>межкультурного взаимодействия</p>	<p>на решение профессиональных задач; основные принципы и методы организации деловых контактов с учетом национальных, этнокультурных и конфессиональных особенностей потенциальных коммуникаторов.</p> <p>УК-5.2 Умеет грамотно, доступно излагать информацию в процессе профессионального взаимодействия; соблюдать этические нормы межкультурного взаимодействия; анализировать и реализовывать социальное взаимодействие с учетом национальных, этнокультурных, конфессиональных особенностей оппонентов</p> <p>УК-5.3. Владеет навыками организации продуктивного взаимодействия в профессиональной среде с учетом национальных, этнокультурных, конфессиональных особенностей; преодолением коммуникативных, образовательных, этнических, конфессиональных и других барьеров в процессе межкультурного взаимодействия.</p>	<p>встречающихся среди членов коллектива; этические нормы общения с коллегами и партнерами.</p> <p>Уметь: соблюдать этические нормы; толерантно взаимодействовать с представителями различных культур.</p> <p>Владеть: методами конструктивного решения конфликтных ситуаций.</p>
<p>УК -6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</p>	<p>УК-6.1 Знает теоретические основы саморазвития, самореализации, самосовершенствования, а также способы и методы использования собственного потенциала; деятельностный подход в исследовании личностного развития; методы самооценки.</p>	<p>Знать: способы самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей; стратегии личностного развития</p>

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
	<p>УК-6.2 Умеет оценивать свои ресурсы и их пределы (личностные, ситуативные, временные), и оптимально их использовать для успешного выполнения порученного задания, определять приоритеты собственной деятельности и саморазвития и способы их совершенствования на основе самооценки; планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач.</p> <p>УК-6.3 Владеет навыками определения приоритетов личностного роста и способов совершенствования собственной деятельности на основе самооценки; принятия решений и их реализации в плане профессионального и личностного самосовершенствования; навыками планирования собственной профессиональной карьеры.</p>	<p>Уметь: формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их самореализации.</p> <p>Владеть: навыками реализации потребностей к саморазвитию, планированию собственной профессиональной карьеры.</p>
Профессиональные		
<p>ОПК-3 Способен организовывать работу коллективов исполнителей, принимать исполнительские решения в условиях спектра мнений, определять порядок выполнения работ, организовывать в подразделении работы по совершенствованию, модернизации, унификации выпускаемых изделий и их</p>	<p>ОПК-3.1 Знает методики по совершенствованию, модернизации, унификации выпускаемых изделий и их элементов, разработке проектов стандартов и сертификатов, обеспечению адаптации современных версий систем управления качеством к конкретным условиям производства на основе международных стандартов;</p> <p>ОПК-3.2 Умеет организовывать в подразделении работы по совершенствованию, модернизации, унификации выпускаемых изделий и их элементов, разработке проектов</p>	<p>Знать: методики по модернизации выпускаемой продукции в соответствии со стандартами в области менеджмента качества;</p> <p>Уметь: организовывать процесс работы по управлению качеством выпускаемой продукции;</p>

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
элементов, разработке проектов стандартов и сертификатов, обеспечивать адаптацию современных версий систем управления качеством к конкретным условиям производства на основе международных стандартов	стандартов и сертификатов, обеспечивать адаптацию современных версий систем управления качеством к конкретным условиям производства на основе международных стандартов; ОПК-3.3 Владеет навыками организовывать работу коллективов исполнителей, принимать исполнительские решения в условиях спектра мнений, определять порядок выполнения работ	Владеть: навыками по принятию решений, делегированию полномочий, организации коллективной работы

Таблица 2 – Паспорт фонда оценочных средств для **очной формы обучения**

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
1 Социальное поведение в организации	УК-3	Практические задания	Умеет: разрабатывать стратегию командного взаимодействия в организации. Владеет: навыками организационной и управленческой деятельности в коллективе (команде).
2 Коммуникативное поведение в организации	УК-5	Практические задания	Умеет: выстраивать коммуникативное поведение в коллективе. Владеет: навыками разрешения конфликтных ситуаций
3 Управление проектами	УК-6 ОПК-3	Тест	Общая сумма баллов, которая может быть получена за тест. Правильность ответов при тестировании
		Практические задания	Умеет: проводить мероприятия по реализации проектов и программ. Владеет: навыками разработки программ и проектов

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
Контрольная работа (все темы дисциплины)	УК-3 УК-5 УК-6 ОПК-3	Комплект контрольных заданий	Демонстрирует умение применять полученные знания для решения задач и заданий по дисциплине в целом.

2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, представлены в виде технологической карты дисциплины (таблицы 3).

Таблица 3 – Технологическая карта для очной формы обучения

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
1 семестр <i>Промежуточная аттестация в форме «Зачет»</i>				
1	Практические задания по теме 1	В соответствии с расписанием практических занятий	5 баллов *4=20 баллов	5 баллов – студент правильно выполнил задание. Показал отличное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала 4-балла – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 3 баллов – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала 2 балла – студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество неточностей 0 баллов – задание не выполнено.
2	Практические задания по теме 2	В соответствии с расписанием практических занятий	5 баллов *4=20 баллов	5 баллов – студент правильно выполнил задание. Показал отличное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала 4-балла – студент выполнил

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				<p>задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>3 баллов – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала</p> <p>2 балла – студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество неточностей</p> <p>0 баллов – задание не выполнено.</p>
3	Практические задания по теме 3	В соответствии с расписанием практических занятий	5 баллов *3=15 баллов	<p>5 баллов – студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала</p> <p>4-балла – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>3 баллов – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал</p>

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала 2 балла – студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество неточностей 0 баллов – задание не выполнено.
	Тест по теме 3	В соответствии с расписанием практических занятий	5 баллов*1 =5 баллов	5 баллов - 91-100% правильных ответов – высокий уровень знаний; 4 балла - 71-90% % правильных ответов – достаточно высокий уровень знаний; 3 балла - 61-70% правильных ответов – средний уровень знаний; 4 балла - 51-60% правильных ответов – низкий уровень знаний; 0 баллов - 0-50% правильных ответов – очень низкий уровень знаний
	Контрольная работа	В течение семестра	20 баллов	20 баллов - студент полностью выполнил задания контрольной работы, показал отличные знания и умения в рамках усвоенного учебного материала, контрольная работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями. 15 баллов - студент полностью выполнил задание контрольной работы, показал хорошие знания и умения, но не смог обосновать

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				<p>оптимальность предложенного решения, есть недостатки в оформлении контрольной работы.</p> <p>10 баллов - студент полностью выполнил задание контрольной работы, но допустил существенные неточности, не проявил умения правильно интерпретировать полученные результаты, качество оформления контрольной работы имеет недостаточный уровень.</p> <p>5 баллов - студент не полностью выполнил задание контрольной работы, при этом проявил недостаточный уровень знаний и умений, а также не способен объяснить полученный результат.</p> <p>0 баллов – студент не выполнил задание контрольной работы</p>
ИТОГО:			80 баллов	-
<p>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине: Пороговый (минимальный) уровень для аттестации в форме зачета – 75 % от максимально возможной суммы баллов</p>				

3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы

3.1 Задания для текущего контроля успеваемости

Очная, очно-заочная форма обучения

Тема 1 «Теоретические аспекты управления персоналом»

Задание 1.1

Ответьте на следующие вопросы:

1. Чем отличается метод от методологии?
2. Какова цель науки управления персоналом?
3. Что предполагает научный подход к управлению персоналом?
4. На основе, каких принципов основано творческое управление персоналом?
5. Дайте определение научным основам управления персоналом?
6. В системах, каких других наук рассматривается управление персоналом?
7. По каким направлениям должна развиваться система управления персоналом?
8. В трудах, каких ученых изложены основные идеи научного управления персоналом?

9. Назовите основные подходы и концепции управления персоналом.
10. Что общего и различного в экономическом, органическом и гуманистическом подходах?
11. Какие организационные системы управления персоналом Вам известны, перечислите и дайте характеристику каждой из них.
12. Назовите принципы и методы построения организационных систем управления персоналом.

Задание 1.2

Заполнить таблицу 6.

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом в бывшем СССР и в настоящее время?

Таблица 6 – Особенности управления персоналом в России и зарубежом

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход	СССР	Настоящее время
Основа организации	Гармония	Эффективность		
Отношение к работе	Выполнение обязанностей	Реализация заданий		
Конкуренция	Практически нет	Сильная		
Гарантии для работников	(Пожизненный найм)	Низкие		
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз		
Делегирование власти	Редко	Распространенно		
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные		
Метод найма	После окончания учёбы	По деловым качествам		
Оплата труда	В зависимости от стажа	По результатам		

Задание 1.3

Подготовить конспект по вопросам «Кадрово-документационное обеспечение системы управления персоналом», «Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом», «Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом».

Задание 1.4

Вам, как будущему руководителю, необходимо сформировать взгляды на управление людьми и выбрать свои методы и средства воздействия на людей.

Что вы понимаете под эффективным руководством и эффективным выполнением работы подчиненными?

Для этого опишите самостоятельно ситуацию и разберите её. Покажите факторы, которые влияют на руководителя, подчиненных, задание и конкретную ситуацию.

Дайте ответы на следующие вопросы:

Какой стиль управления будет наиболее подходящим и эффективным в описанной вами ситуации.

Тема 2 «Управление межличностными отношениями в коллективе.»

Задание 2.1

Очевидно, что положительные результаты может принести любая из пяти известных Вам стратегий поведения в конфликте, если она отвечает требованиям ситуации. Однако, многие из вас тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, не столько сообразуясь с объективными обязательствами, сколько, исходя из собственных внутренних побуждений.

Заполните таблицу стилей разрешения конфликта. Заполняя таблицу, представьте свое поведение в конфликтной ситуации.

Проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из четырех колонок. Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг) по категории, цифра 5 – последнее место (ранг).

Заполненная таблица даст наглядное представление о том, какой из стилей Вы используете чаще всего, какой лучше всего. Какой чаще всего приносит наилучшие результаты и какой наиболее комфортен для Вас. Это может быть один и тот же стиль или разные стили.

Таблица 7 – Определения стилей в конфликте

Стиль разрешения	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
Настойчивость (Я активно отстаиваю собственную позицию)				
Уход (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (Я стараюсь во всем уступать, иду навстречу партнеру)				
Компромисс (Я ищу решение, основанное на взаимных уступках)				
Сотрудничество (Я стараюсь найти решение, максимально удовлетворяющие интересы обеих сторон)				

Задание 2.2

Предлагаются 60 суждений о поведении человека в конфликтной ситуации. Они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых предлагается выбрать суждение, наиболее типичное для характеристики его поведения.

Суждения о поведении человека в конфликтной ситуации

1	а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса. б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2	а) Я стараюсь найти компромиссное решение. б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4	а) Я стараюсь найти компромиссное решение. б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5	а) Улаживая спорную ситуацию, я всё время стараюсь найти поддержку у другого. б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряжённости.
6	а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя. б) Я стараюсь добиться своего.
7	а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно. б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы в другом добиться своего.
8	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. б) Я первым стараюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы.
9	а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий. б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10	а) Я твёрдо стремлюсь достичь своего. б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11	а) Первым делом я стараюсь ясно определить, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы. б) Я стараюсь успокоить другого, и главным образом, сохранить отношения.
12	а) Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры. б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своём мнении, если он также идёт мне навстречу.
13	а) Я предлагаю среднюю позицию. б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14	а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15	а) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения. б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16	а) Я стараюсь не задевать чувств другого. б) Я стараюсь убедить другого в преимуществе моей позиции.
17	а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего. б) Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18	а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем. б) Я даю другому возможность в чем-то остаться при своем мнении, если он также идёт мне навстречу.

19	а) Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы. б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
20	а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия. б) Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21	а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого. б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22	а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей точкой зрения и точкой зрения другого человека. б) Я отстаиваю свои желания.
23	а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас. б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24	а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям. б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25	а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов. б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26	а) Я предлагаю среднюю позицию. б) Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27	а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры. б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. б) Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29	а) Я предлагаю среднюю позицию. б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий.
30	а) Я стараюсь не задевать чувств другого. б) Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка и интерпретация результатов

Каждый ответ характеризуется попаданием в одну из клеток таблицы подсчета данных. Необходимо подсчитать количество попаданий по каждому из пяти типов поведения. Количество баллов, набранных по каждому типу, даёт представление о выраженности у испытуемой тенденции проявления соответствующих норм поведения в конфликтных ситуациях.

Далее необходимо вычислить суммарные значения по каждому типу поведения, при этом максимальное значение будет указывать на Ваш стиль в конфликтных ситуациях. Проанализируйте полученные результаты, с точки зрения выраженности выявленного типа поведения относительно типа поведения «Сотрудничество».

В выводе охарактеризуйте собственную позицию относительно решения конфликтных ситуаций с учётом выполненного задания.

Таблица 8 – Подсчет данных

Номер пары	Варианты регулирования конфликтов				
	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2					
3					
4					

Номер пары	Варианты регулирования конфликтов				
	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
Сумма					

Задание 2.3

Приведите основные правила общения: расположения к себе собеседника, обсуждение спорных вопросов. Раскройте факторы эффективных коммуникаций в организации. Рассмотрите проблемы в межличностных контактах и их устранение на примерах.

Задание 2.4

Заполните таблицу взаимосвязи фаз карьеры и жизненного пути.

Таблица 9 – Взаимосвязь фаз карьеры и жизненного пути

Возрастные фазы карьеры	Жизненный путь		
	Трудовая деятельность	Социальная сфера	Биопсихологическая сфера
Ранняя (17-30)	Выбор профессии; образование; вступление в должность; осмысливание пути	Молодость, семья; друзья	Развитие профессиональной ориентации
Средняя (30-45)			

Зрелая (45-60)	Регулярная результативность; кризис жизненных средств		Осмысление пути
-------------------	--	--	-----------------

Тема 3 «Кадровая политика и технологии управления».

Задание 3.1

Решить ситуацию:

Имеются четыре организации различных форм собственности с различными типами кадровой политики.

1. Руководство АО, коллектив которого 1200 человек, где пропагандируется пассивная кадровая политика.
2. Руководство ООО (количество персонала - 32 чел), работающее в русле реактивной кадровой политики.
3. Руководство фирмы ЗАО (количество сотрудников 2000 человек), которой используется превентивная кадровая политика.
4. Руководство международной корпорации ЗМ, где сложилась активная кадровая политика (открытая и закрытая).

Постановка задачи:

1. Определить соответствующую организационную структуру в этих виртуальных организациях и схематически ее отобразить па листе ватмана.
2. Выстроить, нарисовать схему и прокомментировать, избранные принципы и методы построения системы управления персоналом в каждой из организаций.
3. Обосновать заданный тип кадровой политики с учетом факторов внешней и внутренней среды.
4. Оформить письменно планы кадровых мероприятий, относительно заданных кадровых политик и вынести на коллективное обсуждение в группе.

Задание 3.2

Дать решение ситуации: «Кадровая политика в современной организации».

Исходные данные:

Андрей Иванченко - директор Н-ского филиала крупного коммерческого российского банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, купленного Комбанком. Одним из приоритетов Иванченко было создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами, психологического тестирования, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Андрей Иванченко пытался изучить существующую в филиале систему управления персоналом. В результате работы с документами и сотрудниками банка удалось выяснить, что подбор персонала осуществляется исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, конкурсном отборе, оценке специалистов, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение сотрудников не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие 40% от оклада.

Постановка задачи:

1. Определите, какая кадровая политика реализуется в данной организации?
2. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то объясните почему?
3. Сконструируйте систему управления персоналом для данной организации.

4. Какие основные процессы система должна, поддерживать и на каких, принципах строиться?
5. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
6. Какие шаги должен предпринять Андрей Иванченко как руководитель, какова должна быть его роль и позиция. Какие документы ему необходимо подготовить, какие мероприятия он должен провести и в коллективе филиала банка?

Задание 3.3

«Характеристика трех типов кадровой политики по У. Оучи»

Исходные данные: В таблице 10 представлены модели организаций типа «А», «J», «Z». Изучив таблицу 10, ответьте на вопросы:

Таблица 10

Организация типа «А» (американская модель)	Организация типа «J» (японская модель)	Организация типа «Z»
1. Найм работника на относительно краткое время 2. Индивидуальное принятие решений 3. Индивидуальная ответственность 4. Быстрое развитие и продвижение 5. Механизмы явного, точного контроля 6. Поддержки специализированной карьеры работников (по вертикали) 7. Избирательные отношения к работнику	1. Пожизненный найм работников 2. Коллективное принятие решений 3. Коллективная ответственность 4. Медленное развитие и продвижение 5. Механизмы косвенного контроля. 6. Поддержка неспециализированной карьеры работника. 7. Холистический (целостный) подход к работнику как к личности	1. Долгосрочный найм 2. Коллективное принятие решений 3. Индивидуальная ответственность 4. Медленное развитие и продвижение 5. Косвенный неформальный контроль с использованием точных, формальных критериев 6. Умеренная специализированная карьера 7. Холистический подход, включая семью

Постановка задачи:

1. На какие ценности может быть ориентирована кадровая политика?
2. Есть ли необходимость учитывать национально-культурные особенности кадровой политики?
3. Какие ценности реализуются в кадровой политике?
4. Как, по Вашему мнению, можно представить кадровую политику сегодняшней российской фирмы, если использовать характеристики приведенные в таблице 2.1?
5. Охарактеризуйте кадровые политики типа: «купи кадры» и «сделай кадры». В чем их недостаток и преимущества?

Задание 3.4

Исходные данные: При определении целей организации, руководству необходимо наметить необходимые для их решения ресурсы. Так как потребность в людях столь же очевидна, как и потребность в деньгах, оборудовании и материалах. Именно эта сторона очень часто выпускается из вида при прогнозировании. Это служит причиной неудач многих фирм. Учитывая это, руководитель фирмы потребовал от специалистов отдела по работе с персоналом составить мероприятия, которые бы учитывали все необходимые функции и этапы планирования персонала в фирме.

Постановка задачи:

- 1) определите функции «планирования человеческих ресурсов»;
- 2) разработайте организационный план;
- 3) определите, что включает в себя стратегическое планирование и планирование человеческих ресурсов.

Комплект заданий для контрольной работы

Контрольная работа (КР) оформляется в соответствии с РД ФГБОУ ВО "КНАГУ" 013-2016 "Текстовые студенческие работы. Правила оформления".

КР представляет собой самостоятельное изучение отдельных теоретических вопросов, ответы на теоретические и практические вопросы, решение практических задач, кейсов и т.п., а также проведение собственного практического исследования (опросов, анкетирования, изучение документации, изучение продуктов практической деятельности, наблюдения и т.п). Изложение материала в КР носит проблемно-тематический характер, показываются различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблему.

Содержание КР должно быть представлено системно и логично, в научном стиле. Не допускается использование просторечных слов и выражений, жаргонизмов. Объем КР – от 10 до 20 печатных страниц.

Перед началом работы над КР следует наметить план и подобрать литературу. Прежде всего, желательно пользоваться списком источников, рекомендованным учебной программой, а затем расширить список источников, включая и использование специальных журналов, где имеется новейшая научная информация.

Контрольная работа должна содержать:

- 1 Титульный лист со всеми реквизитами.
- 2 Содержание
- 3 Ответы на вопросы.
- 4 Список использованных источников.

В списке использованных источников должно быть не менее 5-8 различных источников не ранее 2015 года выпуска. Допускается включение таблиц, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений. При заимствовании информации необходимо ссылаться на её источник. Ссылка оформляется в соответствии с правилами оформления текстовых работ студентов.

Контрольная работа состоит из трех частей.

1 часть, теоретический вопрос. Выбирается студентом самостоятельно. Объем ответа не менее 6 листов.

1. Определение персонала, структура, характеристика
2. Структура системы управления персоналом
3. Схема производственных отношений в персонале
4. Функции системы управления персоналом
5. Общие закономерности, принципы управления персоналом
6. Методы, принципы управления персоналом
7. Сущность и тактика управления персоналом
8. Кадровая политика предприятия
9. Корпоративная культура организации
10. Система кадровых процессов
11. Прием, отбор, подбор на работу
12. Адаптация персонала
13. Оценка (аттестация) персонала
14. Обучения персонала
15. Мотивация персонала

16. Увольнение персонала
17. Сущность информационного обеспечения кадровой службы
18. Сущность технического обеспечения кадровой службы
19. Сущность правового обеспечения кадровой службы
20. Сущность документального обеспечения кадровой службы
21. Сущность кадрового планирования в организации
22. Этапы кадрового планирования
23. Сущность и требования к оценке кадрового потенциала организации
24. Элементы системы оценки кадрового потенциала организации
25. Принципы подбора и расстановки персонала
26. Планирование и порядок реализации деловой карьеры
27. Виды кадровой политики
28. Виды кадровой стратегии
29. Этапы и методы работы с персоналом антикризисного руководителя
30. Методы сокращения персонала
31. Организация обучения персонала

2 часть. Ответы на кейс задания, по варианта, Объем ответа не менее 1 листа на одно кейс-задание.

Номер варианта контрольной работы выбирается по последней цифре номера зачетной книжки.

1-2 – 1 вариант

3-4 -2 вариант

5-6,7 – 3 вариант

8,9, 10 – 4 вариант

1 вариант

2.1 Ситуация «Опоздание»:

Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече, ответ обосновать?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

2.2 Решите практические ситуации (задачи):

2.2.1. В коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние на людей. Ваши действия?

2.2.2. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?

2.2.3. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью. Обоснуйте. А кого бы Вы взяли на работу?

2 вариант

2.1 Ситуация «Общение с подчиненными»:

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше общаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему, обоснуйте?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

2.2 Решите практические ситуации (задачи):

2.2.1 Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на должности такой же, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?

2.2.2 Один Ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другой сотрудник аналогичную сделку заключил, получив при этом вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации.

2.2.3 У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы Ваши действия?

3 вариант

2.1 Решите ситуацию «Авария»:

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь, по указанию мастера, его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения. Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 200 тыс. р. за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Как Вы поступите в данной ситуации, обоснуйте?

1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору по персоналу об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.

2. Потребуете объяснительную записку от мастера Николая и будете требовать его наказания, так как он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе.

3. Пригласите всех троих (Сергея, Петра, Николая) и проведете профилактическую беседу, так как это уже не первый случай в Вашем цехе, и Вы ждете наказание.

2.2 Решите практические ситуации (задачи):

2.2.1 У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Предложите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

2.2.2 В команде работает человек, который постоянно просит своих коллег о помощи и пояснениях. Что хорошего и что плохого в этой ситуации?

2.2.3 Опишите ситуации, в которых ярко выраженная установка сотрудника на командную работу и взаимодействие может оказаться вредной.

4 вариант

2.1 Решите ситуацию «Своенравный работник», ответ обоснуйте:

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем, ответ обоснуйте?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примите обычные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

2.2 Решите практические ситуации (задачи):

2.2.1 Вы набираете персонал в секретариат. Ваши действия? Каковы будут основные 3-4 требования к будущим сотрудникам?

2.2.2 Вы набираете персонал. Вы дали обещание одному из кандидатов, он объявил на предыдущем месте работы об увольнении и отработывает две недели. В этот период у Вас появляется другой кандидат, который нравится Вам больше. Ваши действия?

2.2.3 Два кандидата в ходе конкурса показали одинаковый уровень развития профессиональных навыков, сопоставимый опыт и образование. По каким критериям Вы выберете того, кто станет членом Вашего коллектива?

2.2.4

3 часть. Решение практических заданий по дисциплине.

3.1 Сравните открытую и закрытую кадровую политику

Дайте сравнительную характеристику открытой и закрытой кадровой политики по основным кадровым процессам, заполните табл.

Таблица 11- Типы кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация и стимулирование		
Внедрение инноваций		

3.2 Анализ проблем современного управления персоналом в России

Дополните перечень острых проблем современного управления персоналом в России теми аспектами, которые, по вашему мнению, тормозят развитие современного подхода к управлению персоналом. Проанализируйте указанные проблемы.

В современных подходах в управлении персоналом в России выделяются следующие проблемы:

1. Кризис мотивации.
2. Негативная трансформация представления руководителей о современной трудовой деятельности и возникновение «имитационной деятельности».
3. Необходимость развития у современных работников, и, прежде всего, у руководителей, новых групп способностей.
4. Применение манипулирования и других жестких методов психологического воздействия на работника в противовес психологическому управлению.
5. Склонность фирм к корпоративному возрастанию.

