

ФГБОУ ВО Университет биотехнологий

Кафедра государственного и муниципального администрирования

Рег. № АГУ.03-249,012
УКР.03-410,012
«20» 01 2016г.

УТВЕРЖДЕН

на заседании кафедры

Протокол от «16» 01 2016 г. № 5
Заведующий кафедрой государственного и
муниципального администрирования

И.Э. Толстова

(подпись)

ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Б1.О.24 Основы управления персоналом

Шифр и наименование дисциплины

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Код и наименование направления подготовки

Административно-государственное управление;

Управление муниципальным развитием

Направленность (профиль)

Паспорт
фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления	УК-3 УК-9 ОПК-1 ОПК-7	Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
2	Тема 2. Личность на рабочем месте: мотивация и ответственность	УК-3 УК-9 ОПК-1 ОПК-7	Кейс-задачи. Перечень тем успешных сообщений для семинара. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
3	Тема 3. Набор и селекция персонала. Кадровое обеспечение информационной безопасности организации.	УК-3 УК-9 ОПК-1 ОПК-7	Кейс-задачи. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
4	Тема 4. Деловая оценка персонала	УК-3 УК-9 ОПК-1 ОПК-7	Кейс-задачи. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
5	Тема 5. Подготовка персонала	УК-3 УК-9 ОПК-1 ОПК-7	Кейс-задачи. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
6	Тема 6. Управление карьерой	УК-3 УК-9 ОПК-1 ОПК-7	Кейс-задачи. Деловая игра. Перечень тем успешных сообщений для семинара. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
7	Тема 7. Коммуникации в организации.	УК-3 УК-9 ОПК-1 ОПК-7	Кейс-задачи. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
	Зачет	УК-3 УК-9 ОПК-1 ОПК-7	Вопросы к зачету

Темы рефератов
по дисциплине Основы управления персоналом
(наименование дисциплины)

1. Кадровое планирование в организации.
2. Методика разработки карьерной стратегии.
3. Оптимизация процесса подбора кадров.
4. Повышение эффективности оценки персонала в организации.
5. Оптимизация процесса аттестации кадров.
6. Руководство: стиль и эффективность.
7. Групповые методы управления и их эффективность.
8. Формы власти и влияние.
9. Руководитель: власть и личное влияние.
10. Ситуационные подходы к эффективному лидерству.
11. Проблемы мотивации в современных условиях.
12. Развитие теории управления персоналом за рубежом.
13. Проблемы адаптации зарубежного опыта управления персоналом к современным российским условиям.
14. Проекты рабочих мест и их роль в управлении персоналом.
15. Управление деловой карьерой.
16. Кадровые службы и их место в управлении.
17. Принципы взаимодействия руководителя с подчиненными.
18. Оценка результатов обучения и развития персонала.
19. Оценка эффективности системы управления персоналом.
20. Кадровый аудит.
21. Управление коммуникациями.
22. Организация обучения персонала.
23. Управление кадровым резервом.
24. Участие персонала в управлении.
25. Роль конфликтов в социально – экономическом развитии.
26. Управление конфликтами.
27. Вознаграждающее управление.
28. Отношения в организации.
29. Основы управления человеческими ресурсами.
30. Коммуникации организации.
31. Мотивация и стимулирование трудового поведения.

32. Управление профориентацией и адаптацией персонала.
33. Система профессионально – служебного продвижения.
34. Формирование кадровой политики организации.
35. Концепция управления персоналом.
36. Закономерности и принципы управления персоналом.
37. Методы управления персоналом.
38. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.
39. Профессиональные затруднения и способы их преодоления.
40. Источники и проблемы найма персонала.
41. Деловая оценка и отбор персонала.
42. Комплексная оценка управленческого труда.
43. Организационная культура организации.
44. Формирование поведения руководителя в конфликтной ситуации.
45. Служба управления персоналом.
46. Теория «X» и теория «Y» Дугласа Мак Грегора.
47. Теория «Z» как продолжение теории Мак Грегора.
48. Обучение персонала на рабочем месте.
49. Обучение персонала вне рабочего места.
50. Основные направления персонал – маркетинга.
51. Социальная ответственность и этика управления персоналом.
52. Управление персоналом по целям: основные черты и особенности.
53. Основные стратегии управления персоналом, применяемые крупными компаниями.
54. Соотношение теории и практики в управление персоналом.
55. Планирование как важнейшая функция управления персоналом.
56. Управление конфликтной ситуацией и задачи менеджмента.
57. Истоки деловых конфликтов и их роль в процессе управления персоналом.
58. Проблемы управления неформальными группами в организации.
59. Экстремальное управление персоналом.
60. Основные факторы успеха практической деятельности в управлении персоналом.
61. Роль коммуникаций в системе управления персоналом.
62. Современные тенденции применения информационных систем в управлении персоналом.
63. Социально – психологические аспекты управления персоналом.
64. Формирование и развитие этики управления персоналом.
65. Управление персоналом в условиях неопределенности.
66. Инновационное управление персоналом.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Работа может быть зачтена и в том случае, когда основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы;
- оценка «не зачтено» – тема реферата не раскрыта, задания не выполнены, обнаруживаются существенное непонимание проблемы.

Перечень дискуссионных вопросов для семинара

Тема: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ИНТЕГРАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ ОБЩЕГО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятие философии управления персоналом. Философия организации: понятие, история возникновения, принципы;
2. Английская и американская философия управления персоналом;
3. Японская философия управления персоналом;
4. Российская специфика формирования философии управления персоналом;
5. Концепция управления персоналом;
6. Закономерности и принципы управления персоналом.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.
- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.
- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;
- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

Кейс-задачи

Тема: МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Задания: Мотивация организационного поведения

Задание 1. Подчиненные научились искусно управлять руководителями. Но бизнесу от этого один вред.

Он – единственный в своем роде, незаменимый и прекрасно знает об этом. Поэтому он вьет веревки из руководства предприятия. Уехать без предупреждения на рыбалку на две недели – в порядке вещей. А цех стоит... Как руководителю мотивировать работника, чтобы он не чудачествовал?

Описание ситуации

На предприятии работает по настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь – универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 4-5 человек, равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распускания одного человека. При чем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

Вопросы:

Что делать руководителю?

Как мотивировать работника, что бы он не чудачествовал?

Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?

Задание 2. Цена специалиста по протекции и без нее. Могут ли новые сотрудники компании получать большую заработную плату, чем давно работающие на такой должности? Как объяснить ситуацию «старожилам»?

Описание ситуации

В строительной компании из-за расширения объемов проектных работ возникла необходимость в дополнительной штатной единице инженера – конструктора. Начальник проектного отдела предложил своего кандидата. Несмотря на небольшой опыт его протее, заработная плата была назначена

ему выше в 1,7 раза, нежели у двух давно работающих в компании сотрудников. Инженеры-конструкторы – старейшины компании, узнав о таком положении дел, обратились к директору по персоналу с просьбой разрешить столь противоречивую ситуацию. Основной акцент сделан был на собственном большом стаже работы в компании и конкретном опыте работы.

Вопрос:

Что необходимо предпринять директору по персоналу в этом случае?

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

Перечень тем устных сообщений для семинара

Тема: МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

1. Методы мотивации труда.
2. Правила эффективной мотивации персонала.
3. Исследование удовлетворенности сотрудников.
4. Факторы, влияющие на формирование мотивации.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;
- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в установленном регламенте, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;
- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания рассматриваемой темы;
- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения

демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

Кейс-задачи

Тема: НАБОР И СЕЛЕКЦИЯ ПЕРСОНАЛА. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 1. Планирование привлечения персонала

Описание ситуации. Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите (ли) практику. Одним из разделов этого плана является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация имеет дополнительную потребность в персонале.

Постановка задачи. Определите, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается обеспечить потребность в персонале в планируемом году, раскройте преимущества и недостатки источников и определите конкретные потребности в персонале.

Методические указания. Источники обеспечения потребности в персонале приведены в табл. 1.

Таблица 1 – Планирование привлечения рабочей силы

Обеспечение потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Увольнение за счет изменений структурного, технологического, организационного, социального характера, а также производственных мощностей. Перемещение с целью внутризаводского обмена опытом. Назначение молодых специалистов на высшие должности	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с: а) государственными органами управления трудом (информирование посредников о своем предприятии); б) школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, специальными высшими учебными заведениями, университетами	Направление заявок на рабочую силу в государственные органы управления трудом и учебные заведения. Изучение объявлений о поиске работы, публикация объявлений, изучение прессы в зависимости от целей и региона. Подключение специалистов по кадровым вопросам	Изучение письменных заявлений о приеме на работу и предварительный отбор. Собеседование при приеме на работу. Прием на работу с испытательным сроком

Задание 2. Методы отбора персонала

За рубежом многие фирмы используют ступенчатую систему отбора персонала среди претендентов на должность, проводя сначала один или два предварительных, а затем окончательной отбор, применяя при этом различные методы набора. На рис. 1 приведены типичные методы отбора персонала, которые применяют зарубежные фирмы

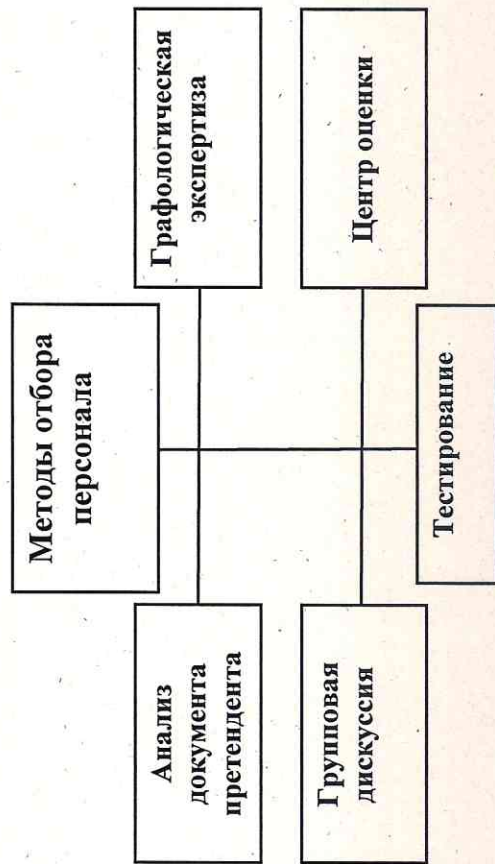


Рис.1. Типичные методы отбора персонала, которые применяют зарубежные фирмы

Подготовьте ответы на вопросы:

1. Какие методы отбора персонала в этой схеме, по вашему мнению, являются наиболее важными для отечественных организаций?
2. В какой последовательности целесообразно выполнять указанные на схеме методы отбора?
3. Попробуйте конкретизировать эти методы.
4. Почему некоторые из указанных методов (групповая дискуссия, графологическая экспертиза) не получили широкого применения в отечественных фирмах?
5. Описать процесс эффективной подготовки к собеседованию работника кадровой службы и ее проведение с претендентом на должность. Как следует закончить собеседование, когда претенденту предстоит сообщить позитивный результат или отказ в приеме на работу?
6. Какие из известных вам методов отбора персонала целесообразны использовать при замещении вакантных должностей: заместителя

генерального директора по финансам; начальника отдела снабжения; экономиста первой категории?

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

Кейс-задачи

Тема: ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Задание 1. Оценка руководителя

Руководство коллекторской фирмы и не предполагало, что девушка может достигнуть высот в столь неженской профессии. Однако команда Марины показывает такие результаты, которым может позавидовать любой другой отдел.

Описание ситуации. Свою профессиональную деятельность Марина Широкова начала в качестве оператора в ОАО «Мегафон», обрабатывающего входящие телефонные звонки. Проработав в этой компании около года, она поняла, что это довольно однообразная для нее работа – прежде всего в силу амбициозного характера. Именно тогда она почувствовала, что уже готова к более ответственной и масштабной работе.

Свой профессиональный путь в новой компании «Восток-Запад» она начала в сентябре 2010 года с позиции специалиста отдела телефонного взъискания. Надо заметить, что она была первопроходцем – до нее на этой позиции девушки не работали. Итак, она оказалась одна в окружении 20 мужчин, бывших сотрудников правоохранительных органов.

Преодолев страх и дрожь в голосе, появившиеся на начальном этапе, Марина стала превращаться в настоящего коллектора, который не боится ни криков, ни угроз, поступающих от должников. Главной целью было выполнить план и доказать всем, что она такая же смелая и твердая, как и ее коллеги – бывшие силовики, и что она точно также может взъискивать долги.

Не прошло и года, как ее руководитель объявил ей о повышении в должности до старшего специалиста. Дальше ее карьера пошла стремительно в гору. Компания быстро росла и в скором времени переехала в новый просторный офис. В августе 2012 года Марину перевели на должность ведущего эксперта, а в ноябре – назначили руководителем одной из пяти групп Управления телефонного взъискания. В ее подчинении 55 человек. Услуги компании востребованы практически во всех сферах экономики.

Каждый месяц ее команда показывала лучшие результаты по сравнению с предыдущим.

Такую же аналогичную работу выполняли еще четыре группы Управления. Но впечатляющих результатов удалось достичь только команде Марины. Показатели ее группы превышали показатели остальных более чем на 600 млн. руб. в месяц. Было очевидно, что у Марины есть чему поучиться. Чтобы разобраться в эффективных технологиях, ее работу подвергли серьезному изучению. Был проведен тщательный анализ поведения членов группы и составлен психологический портрет. Выяснилось, что поведение Марины отличалось всего тремя действиями, которые в других четырех группах не делали, и невыполнением того, же количества действий, которые делали другие.

Вопросы:

Какие действия, на Ваш взгляд, определяли эффективность Марины как менеджера?

Как безболезненно внедрить эффективные принципы работы ее команды в других группах с учетом того, что в каждом отделе уже есть своя устоявшаяся практика работы с клиентами?

Задание 2. Формирование рабочей группы

Описание ситуации. Далее приведен список из 24 качеств, которыми в разной степени должны обладать члены рабочей группы по решению каких-либо проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации.

1. Постоянство.
2. Выдержка.
3. Свобода действий.
4. Общительность.
5. Исполнительность.
6. Переменчивость.
7. Чувствительность.
8. Знание своих возможностей.
9. Соблюдение семейных традиций.
10. Способность к воображению.
11. Самоомнение.
12. Мастерство.
13. Бережливость.
14. Организованность.
15. Изворотливость.

16. Инициативность.
17. Целеустремленность.
18. Настойчивость.
19. Умение слушать собеседника.
20. Искренность.
21. Самостоятельность.
22. Эрудированность.
23. Стремление к успеху.
24. Целовитость.

Постановка задачи. Необходимо сформировать рабочую группу.

Необходимо выбрать пять качеств, которые, по вашему мнению, являются самыми важными для члена рабочей группы для решения проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации. Выбор можно сделать при помощи метода попарных сравнений.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

Кейс-задачи

Тема: ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА

Задание 1. Использование методов и форм обучения персонала в от стратегии бизнеса

Описание ситуации. В табл. 1 приведены задачи обучения персонала в зависимости от выбранной организацией стратегии бизнеса.

Таблица 1 - Задачи обучения персонала в зависимости от выбранной организационной стратегии бизнеса

Стратегия бизнеса	Цели стратегического поведения	Способы достижения целей	Главное направление	Задачи обучения	Методы и формы обучения
Концентрация усилий	Расширение рынка. Сокращение производственных расходов. Создание новых рыночных ниш.	Качество продукции. Введение новых технологий. Работа с потребителями или	Совершенствование навыков персонала. Развитие персонала.	Создание рабочих групп. Комбинированное обучение. Специализированная тренировка общения. Обучение на рабочем месте.	
Развитие	Расширение рынка. Совершенствование товара (услуг). Инновации. Совместное предпринимательство.	Расширение каналов сбыта. Глобализация рынка. Модификация продукта (сервиса). Создание нового продукта. Развитие через систему совместного владения.	Создание новых рабочих мест. Инновации	Развитие коммуникативных навыков. Обучение основам организационной культуры. Обучение креативному мышлению. Обогащение работы элементами творчества. Обучение менеджеров основам коммуникации. Обучение персонала методам разрешения конфликтов.	
Расширение	Горизонтальная интеграция. Вертикальная интеграция. Концентрация диверсификация	Приобретение фирм, работающих на одном и том же рынке. Приобретение фирм с новым продуктом (сервисом).	Интеграция. Деструктуризация	Оценка обученности персонала приобщенных фирм. Интеграция систем обучения. Методов обучения в расширенной компании.	
Сдерживание	Экономия средств.	Сокращение расходов	Увеличение Производи-	Мотивация персонала,	

Переоформление. Прекращение действий.	Избрание Новых целей. Распродажа ценных бумаг.	тельности труда	обучение менеджмента, управлению стрессами. Обучение лидерству. Тренировка общения. Обучение смежным навыкам. Обучение навыкам психологического анализа рабочих мест.
---------------------------------------	--	-----------------	---

Постановка задачи. Разработать и предложить конкретные методы и формы обучения по каждой задаче обучения применительно к каждому виду стратегии бизнеса применительно к трем категориям персонала: руководителям, специалистам, рабочим.

Задание 2. Адаптация персонала

Описание ситуации. В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

Постановка задачи.

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

Методические указания. Для решения ситуации необходимо использовать данные рис. 1 и метод попарных сравнений факторов.

Деловая игра

Тема: УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

Деловая игра: «Анализ карьерного пространства»

Цель – научиться анализировать карьерное пространство.

Группа разбивается на три микрогруппы, каждая из которых подбирает один пример карьеры известного большинству членов микрогруппы человека и выполняет следующие задания:

- охарактеризуйте карьерное пространство носителя данной карьеры;
- охарактеризуйте влияние карьеры на различные поля социального пространства носителя карьеры;
- докажите или опровергните утверждение, что карьера является одной из «осей» жизненного пространства человека.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, решена (при условии активного участия каждого оцениваемого студента; демонстрации знаний в рамках рассматриваемой темы);
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, не решена или студент в процессе группового обсуждения не принимал активного участия; продемонстрировал отсутствие знаний в рамках рассматриваемой темы).

Перечень тем устных сообщений для семинара

Тема: УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

1. Сущность карьерограммы.
2. Содержание методических рекомендаций по планированию карьеры.
3. Планирование и развитие карьеры специалистов.
4. Типы карьеры по Д. Сьюперу.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;
- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно

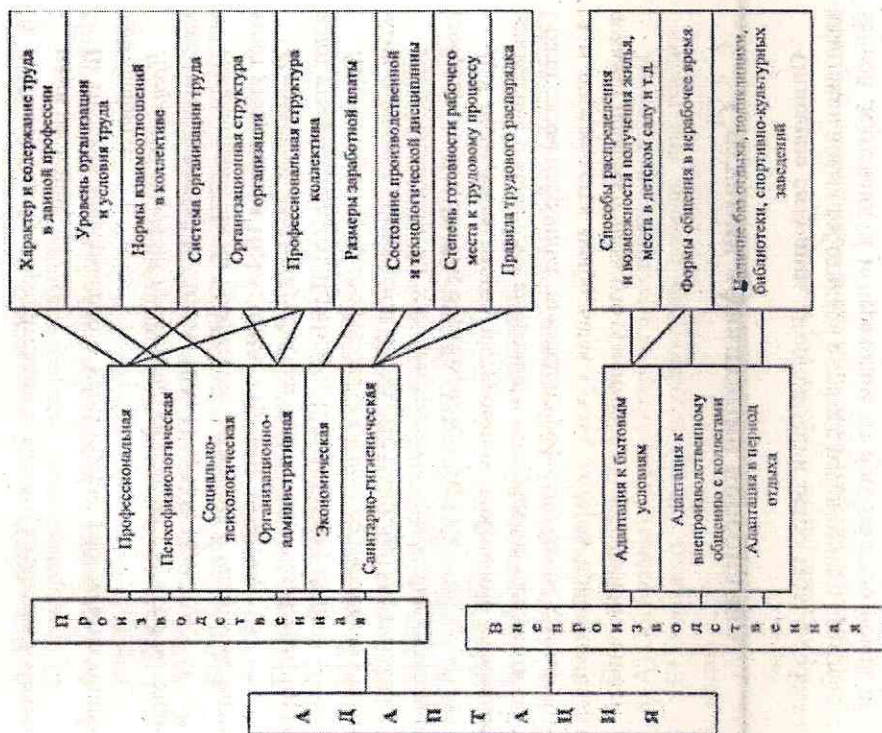


Рис. 1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;

- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;

- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

Кейс-задачи

Тема: КОММУНИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Задача 1. Управление коммуникациями в корпорации

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционализированными» практически без вмешательства главной конторы».

Невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» — «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продаж дивижн» (занимавшееся конторским

оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией — иногда она отсутствует полностью — поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения

эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но из-за непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получил одну и ту же информацию по новым изданиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно.

Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и её сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами — одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить — дайте нам нужную информацию, но обеспечить её приток — это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», — говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору всё больше и больше предложений.

Торговые агенты всё активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали

обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

1. Какими были некоторые из преград на пути информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернешнл»?

2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отделными людьми и внутри организации?

3. Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъёмов такой стандартизированной формы?

4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.

5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

Задача 2. 150 писем в день или как найти время на работу

Александр Сивков был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной компании того же профиля.

Уже на второй день работы ему поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам – кадровой, плановой, проектной, финансовой, а также к системе документооборота. Само собой, подключили и к корпоративной электронной почте.

Такая оперативность понравилась Александру. Правда, смутило то, что в его электронный ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление о выходе на работу нового директора департамента, то есть его самого. Причём рассылка была по всей компании, сотням сотрудников.

Через несколько дней электронные письма пошли лавиной и вскоре поток вырос до 100–150 писем в день. А на прежней работе у Александра было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много...

Александр начал осторожно обращаться к коллегам, чтобы выяснить, в чем тут дело, сколько писем получают они, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: что все получают много писем; что тут такая корпоративная культура; что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента; что это установка первого лица, и спорить бесполезно.

Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информации барьеров» внутри и между подразделениями, что

выразилось в стремительном росте электронных писем по схеме «каждый с каждым». То есть, любой клерк имел право написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чем уже начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой. Как понял Александр, всё делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на разработку была привлечена дорогая компания), для чего начали внедрять единое информационное пространство. По замыслам, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идёт сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха.

А чтобы знаниями менеджмент мог управлять самостоятельно и без посредников, был выпущен соответствующий приказ, работа с компьютерами была включена в основные требования к начальствующим должностям на всех уровнях, было проведено экспресс-обучение компьютерным основам всех руководителей подразделений.

Одновременно был значительно сокращён штат секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом. То есть несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних начальников подразделений.

На глазах возникла безбумажная технология работ передового уровня. В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем делал ситуацию с нехваткой времени почти неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься. Александр решил бороться с этой рутиной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде, «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. Потом стал читать, но не отвечать некоторым, стоящим ниже по должности. Наконец, перестал и прочитывать письма от некоторых, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на совещаниях он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что они всех проинформировали рассылкой, а Александр был не в курсе. Тогда Александр решил более чётко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. Он классифицировал источники и понял, что в основном письма идут от отдела кадров, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов, начальников служб, от руководителей проектов, и от собственных подчинённых руководителей. Характерно, что все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах и поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «открыт для всех» (политика открытости поощрялась)...

Значительный объём возникал по линии внешней переписки с заказчиками. В почту попадали также письма, связанные с существенными

управленческими событиями из кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мелочью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их Ф.И.О., должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стандартными текстами поздравлений. Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в должности и т. д. Вначале этот корпоративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR-службы, новостей и аналитики. Кроме того, Александр сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке интернет-новости. В общем, читай – не хочу, скучать не приходилось.

Однако Александр хладнокровно собрал данные, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объема электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2–3 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного объема личного времени.

1. О каких коммуникациях, в основном, идёт речь в предлагаемой ситуации – формальных или неформальных?
2. Какие из перечисленных категорий писем обеспечивают внутренние коммуникации, а какие – внешние?
3. Обеспечивалась ли обратная связь при передаче информации с помощью электронных писем?
4. Как вы оцениваете инициативу первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями? В чем недостатки реализации этой идеи?
5. Какой перечень мероприятий на месте Александра предусмотрели бы вы для сокращения объема электронной переписки?

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

Вопросы к зачету по дисциплине Основы управления персоналом (наименование дисциплины)

1. Управление персоналом: понятие, предмет и методы изучения. Функции управления персоналом.
2. Эволюция взглядов на управление персоналом.
3. Коммуникации организации: понятие и этапы.
4. Психологические основы предъявления оценочной информации.
5. Конфликты: понятие и причины возникновения.
6. Типовые ошибки при проведении интервью и принятии решения.
7. Процессуальные теории мотивации: модель Портера – Лоулера, теория справедливости, модель Портера – Лоулера.
8. Значение и этапы планирования управления человеческими ресурсами.
9. Ошибки при проведении оценки персонала и стратегия обучения специалистов по оценке.
10. Понятие мотива поведения, мотивации и ответственности.
11. Источники и проблемы найма персонала.
12. Виды коммуникаций в организации.
13. Методы оценки персонала.
14. Содержательные теории мотивации: теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клееланда.
15. Деловая оценка и отбор персонала.
16. Стадии развития практики управления персоналом в организациях.
17. Организация отбора претендентов на вакантную должность.
18. Типы отношений в организации.
19. Занятость как экономическая категория. Формы занятости персонала.
20. Разновидности философии управления персоналом.
21. Цели оценки персонала организации.
22. Философия организации и управления персоналом.
23. Российская специфика формирования философии управления персоналом.
24. Интервью с кандидатом и этапы процедуры отбора на должность.
25. Методы организации проведения оценки персонала.
26. Обучение персонала: определение потребности, формирование бюджета, определение целей.
27. Определение содержания обучения и виды обучения персонала.
28. Цели вознаграждения в управлении персоналом.

29. Конфликты в сфере управления.
30. Понятие трудового контракта. Виды и содержание трудового контракта.
31. Методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения персонала.
32. Цели и виды кадрового аудита.
33. Адаптация персонала.
34. Способы влияния руководителя на развитие конфликта.
35. Проблемы становления взаимодействия человека и организационного окружения.
36. Понятие и виды деловой карьеры.
37. Объективные и субъективные причины конфликтов.
38. Результаты воздействия конфликта на организацию.
39. Управление деловой карьерой.
40. Национально – этнические конфликты.
41. Стимулы и вознаграждения в управлении персоналом.
42. Принципы и формы вознаграждения персонала.
43. Динамика развития конфликта.
44. Мировоззренческие и нормативно – ценностные конфликты.
45. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
46. Пути и средства решения конфликтов.
47. Этапы деловой карьеры.
48. Организационная культура: понятие, формирование и изучение.
49. Пути и средства предупреждения конфликтов.
50. Преграды коммуникаций в организации и их преодоление.

Критерии оценки:

- «зачтено» выставляется студенту, который твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу, без существенных неточностей отвечает на вопросы, владеет необходимыми навыками и приемами выполнения практических заданий.
- «незачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает принципиальные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задания для оценки сформированности компетенции УК-3:

Задание 1. Форма помощи критикуемому в поисках и устранении недостатков в работе – это:

- а) объективная критика;
- б) спор;
- в) деструктивная критика;
- г) другое _____

Ответ: а

Задание 2. Группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития – это:

- а) коллектив;
- б) компания;
- в) партия;
- г) другое _____

Ответ: а

Задание 3. Совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов – это:

- а) управление мотивацией;
- б) управление социальным развитием организации;
- в) управление деловой карьерой.

Ответ: б

Задание 4. В рамках какого вида полномочий, специалисты, обладающие такими полномочиями, при необходимости дают инициативные и обязательные для исполнения советы нуждающимся в них руководителям, каким образом лучше решить тот или иной «узкий» вопрос?

- а) рекомендательные полномочия;
- б) распорядительные полномочия;
- в) представительские полномочия.

Ответ: а

Задание 5. Правила, вырабатываемые и принятые группой, которые обязаны соблюдать ее члены, называются групповыми:

- а) мнениями;
- б) целями;
- в) нормами.

Ответ: в

Задание 6. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал социально стратегическим целям организации, называется:

- а) командообразование;

- б) групповая сплоченность;
 - в) ценностно-ориентационное единство.
- Ответ: а

Задание 7. Начальный этап командообразования, на котором осуществляется целенаправленный подбор членов команды на основе принципа максимальной однородности участников, учитывающего требование взаимодополняемости, называется:

- а) комплектование команды;
- б) формирование общего видения;
- в) знакомство.

Ответ: а

Задание 8. Установите соответствие между группами командных ролей и самими ролями (по М. Белбину).

- | | |
|---------------------------------|-----------------|
| 1. Роли, нацеленные на действие | а) аналитик |
| 2. Социальные роли | б) душа команды |
| 3. Интеллектуальные роли | в) исполнитель |
- Ответ: 1 – в, 2 – б, 3 – а

Задание 9. Установите соответствие между ролями и их описанием (по М. Белбину).

- | | |
|-------------------|---|
| 1. Генератор идей | а) люди, исполняющие эту командную роль, неустанно поддерживают своих коллег и постоянно проверяют, эффективно ли работают вместе члены его команды |
| 2. Душа команды | б) творческие изобретатели, которых постоянно озаляют новые идеи и подходы |
| 3. Координатор | в) постоянно бросают вызов своей команде, чтобы улучшить ее в различных аспектах. Получают удовольствие от того, что стимулируют действовать других людей, постоянно задающие вопросы и находящие наилучшие подходы для решения проблем |
| 4. Мотиватор | г) направляют свою команду к обозначенной цели |
- Ответ: 1 – б, 2 – а, 3 – г, 4 – в

Задание 10. Социальные взаимодействия между людьми, выражение человеческой потребности в общении – это:

- а) формальные коммуникации;
- б) неформальные коммуникации;
- в) горизонтальные коммуникации.

Ответ: б

Задание 11. Какой стиль управления называют коллективным?

Ответ:

Задание 12. Ситуацию, когда в команде отсутствуют какие-либо ограничения и нормы, каждый может делать то, что пожелает и в результате падает эффективность, а сама группа разваливается, можно охарактеризовать как:

Ответ:

Задание 13. Невербальные коммуникации – это:

Ответ:

Задание 14. Канал коммуникации – это:

Ответ:

Задание 15. Дайте определение понятию «стереотип».

Ответ:

Задание 16. Компромисс представляет собой:

Ответ:

Задание 17. К какому способу разрешения конфликтов относится мирная беседа обеих сторон по решению проблемы?

Ответ:

Задание 18. Трудовая дисциплина – это:

Ответ:

Задание 19. Какую роль в конфликте играет посредник?

Ответ:

Задание 20. Предмет конфликта – это:

Ответ:

Задание 21. Сопоставьте этапы командообразования с их описанием:

1. Формирование

а) на этом этапе завершается разработка общих принципов, норм, формирование групповых ценностей. Действуя на основе этих норм, руководитель группы должен обеспечить эффективную работу команды

2. Приспособление

б) необходимость этого этапа обусловлена тем, что любые задачи рано или поздно решаются и уступают место новым;

3. Нормирование

в) на этом этапе группа достигает высшего уровня организационной и психологической зрелости, а ее деятельность – наибольшей эффективности. Команда достигла высокого уровня сплоченности

4. Функционирование

г) отличается более тесным взаимодействием членов группы, иногда созданием подгрупп по симпатиям и общим интересам. Происходит более глубокое усвоение требований, предъявляемых к каждому члену команды в силу поставленных задач

5. Расставание

д) этап знакомства членов команды друг с другом и со своим лидером

Ответ: 1 – д, 2 – г, 3 – а, 4 – в, 5 – б.

Задание 22. Сопоставьте виды команд в организации с их целями:

1. Управленческая команда а) реализация миссии и долгосрочных целей организации

2. Функциональная команда б) достижение целей в рамках разработанной стратегии

3. Проектная команда в) разработка и реализация стратегии, формирование развивающей среды организации

4. Мегакоманда г) достижение цели проекта

Ответ: 1 – в, 2 – б, 3 – г, 4 – а.

Задание 23. Какие могут быть конфликты в команде (как в формальной, так и в неформальной организации)?

а) конфликт между подразделениями в организации;

б) конфликт между неформальными подгруппами внутри коллектива;

в) конфликт личности и группы;

г) конфликт лидера и группы с образованием подгрупп;

д) конфликт между руководителем и группой;

е) все варианты верны.

Ответ: е

Задание 24. К какому типу относятся «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных?

а) постоянные;

б) специфические;

в) неструктурированные.

Ответ: а

Задание 25. Что относится к основным подходам к формированию команды?

а) целеполагающий подход;

б) межличностный подход;

в) ролевой подход;

г) проблемно-ориентированный подход;

д) все варианты верны.

Ответ: д

Задание 26. Типами формальных групп являются (множественный выбор):

а) рабочие группы;

б) самоуправляемые команды;

в) команды менеджеров;

г) дружеские группы;

д) комитеты.

Ответ: а, в, д

Задание 27. В управлении персоналом под _____ понимается небольшое количество людей с взаимодополняющими навыками, которые подтверждены единым намерением, эффективным целям и общему подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимответственными.

а) командой;

б) коллективом;

- в) формальной группой;
- г) неформальной группой.

Ответ: а

Задание 28. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

- а) наличие лидера;
- б) размер;
- в) групповое единомыслие;
- г) наличие синергетического эффекта.

Ответ: г

Задание 29. В соответствии с классификацией ролей М. Белбина, динамичный человек, стимулирующий других и не теряющий самообладания в напряженной обстановке это:

- а) генератор идей;
- б) вдохновитель команды;
- в) исполнитель.

Ответ: б

Задание 30. Один из механизмов интеграции команды, когда индивид или часть социальной группы объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия это:

- а) менеджмент;
- б) партнерство;
- в) лидерство.

Ответ: в

Задание 31. К способу регулирования межличностных отношений не относятся:

- а) проектирование, формирование и развитие системы взаимоотношений;
- б) регулирование межгрупповых отношений;
- в) учет социально-психологических процессов и явлений в коллективах;
- г) целенаправленное обучение персонала современным технологиям нравственного взаимоотношения.

Ответ: б

Задание 32. Виды барьеров общения (четыре правильных ответа):

- а) межязыковые;
- б) мировоззренческие;
- в) психологические;
- г) соматические;
- д) социальные;
- е) технические.

Ответ: а, в, д, е

Задание 33. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:

- а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;
- б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;
- в) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

Ответ: б

Задание 34. Под конфликтами в сфере управления понимают:

- а) конфликт между субъектами и объектами управления;
- б) конфликты, которые возникают в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления;
- в) конфликты между субъектами управления различных уровней;
- г) конфликты между руководителем и подчиненными;
- д) конфликты в процессе принятия управленческих решений.

Ответ: б

Задание 35. Какая функция организационной культуры облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации; реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется воспитание сотрудников?

- а) интегрирующая;
- б) охранная;
- в) адаптивная.

Ответ: в

Задание 36. Коллективные действия, церемонии награждения, собрания, приветствия и т.п.:

- а) ритуалы;
- б) ценности;
- в) корпоративные мероприятия.

Ответ: а

Задание 37. Профессиональный внутренний консультант – это:

- а) специалист, который входит в состав консультируемой организации и оказывает помощь руководителям в пределах данной организации;
- б) высококвалифицированный специалист в какой-либо отрасли, получивший основательную подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации;
- в) универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем, или специалисты, работающие в узкой технической области.

Ответ: а

Задание 38. Какая функция организационной культуры состоит в создании барьера, отражающего организацию от нежелательных внешних воздействий? Она реализуется через различные запреты, табу, ограничивающие нормы.

- а) интегрирующая;
- б) охранная;
- в) адаптивная.

Ответ: б

Задание 39. Сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления это:

- а) информация;
- б) материал;
- в) канал.

Ответ: а

Задание 40. Данная информация может использоваться любыми лицами по их усмотрению при соблюдении установленных федеральными законами ограничений в отношении распространения такой информации:

- а) общедоступная;
- б) ограничительная;
- в) управленческая.

Ответ: а

Задание 41. Дайте определение понятию «социально-психологическая адаптация».

Ответ:

Задание 42. Перечислите и дайте характеристику подходам, которые наиболее часто используются участниками переговоров.

Ответ:

Задание 43. Ротация кадров – это:

Ответ:

Задание 44. Дайте определение понятию «харизма».

Ответ:

Задание 45. Дайте определение понятию «репутация».

Ответ:

Задание 46. Дайте определение понятию «эгоизм».

Ответ:

Задание 47. Что из себя представляют значимые для человека объекты, явления, идеалы, которые во многом определяют его поведение и деятельность? Говоря простым языком, это то, что ценно и приоритетно для конкретного индивида. Приведите примеры.

Ответ:

Задание 48. На что направлена регулирующая функция организационной культуры?

Ответ:

Задание 49. Можно ли считать корректным следующее утверждение: «Исполнители – люди, которые делают работу и обеспечивают выполнение задач. Они преобразуют идею команды в рабочий план и практические действия» (по М. Белбину). Обоснуйте свой ответ.

Ответ:

Задание 50. Руководство и лидерство – это разные понятия. Человек может быть наделен руководящими функциями, но при этом он может и не обладать необходимыми лидерскими качествами. К чему приводит данная ситуация?

Ответ:

Задание 51. Межличностные коммуникации – это:

Ответ:

Задание 52. Люди чаще ориентированы на экспрессию собственного внутреннего мира, чем на восприятие и анализ внешней информации. Является ли это барьером на пути межличностных коммуникаций? Обоснуйте ответ.

Ответ:

Задание 53. Непреднамеренно, в результате затруднений в межличностных коммуникациях; сознательно когда кто-либо из менеджеров среднего звена не согласен с сообщением и модифицирует его таким образом, чтобы сообщение отражало его интересы; из-за страха перед наказанием и др. Является ли это барьером на пути межличностных коммуникаций? Обоснуйте ответ.

Ответ:

Задание 54. Деловые коммуникации – это:

Ответ:

Задание 55. Перечислите основные элементы коммуникационного процесса.

Ответ:

Задание 56. Перечислите основные этапы коммуникационного процесса.

Ответ:

Задание 57. Командный дух представляет собой:

Ответ:

Задание 58. Дайте определение понятию «общественные отношения».

Ответ:

Задание 59. Дайте определение понятию «синергия».

Ответ:

Задание 60. Делегирование полномочий: понятие и сущность.

Ответ:

Задания для оценки сформированности компетенции УК-9:

Задание 1. Наличие определенных базовых знаний об окружающем мире и простейших закономерностях, происходящих в нем, способов умственных действий, обеспечивающих познавательную деятельность, а также свободное речевое общение, достаточный словарный запас – это:

- а) эмоциональная готовность;
- б) волевая готовность;
- в) физическая готовность;
- г) личностная готовность;
- д) умственная готовность.

Ответ: д.

Задание 2. Физический или психический недостаток, влекущий за собой отклонения от нормального развития:

- а) изъясн;
 - б) медлительность;
 - в) дефект.
- Ответ: в.

Задание 3. Что относится к биологическим факторам психического развития?

- а) религия;
 - б) уровень развития науки;
 - в) задатки способностей.
- Ответ: в.

Задание 4. Совокупность социально-психологических методов и способов, направленных на помощь в социально-профессиональном самоопределении человека в процессе развития его склонностей, самосознания и ценностных ориентаций, а также в процессе повышения конкурентоспособности человека на трудовом рынке и его адаптации к условиям осуществления собственных профессиональных обязанностей.

- а) психологическая поддержка;
 - б) сопереживание;
 - в) обучающее консультирование.
- Ответ: а.

Задание 5. Индивидуальное или коллективное социальное взаимодействие, которое представляет собой враждебное поведение с намерением причинить ущерб или вред.

- а) равнодушие;
 - б) агрессивное поведение;
 - в) эмоциональность.
- Ответ: б.

Задание 6. Сопоставьте характеристики гуманизации труда с их содержанием:

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. <i>Безопасность</i> | а) труд должен быть организован таким образом, чтобы обеспечить раскрытие в профессиональной деятельности индивидуальных особенностей работника |
| 2. <i>Справедливость</i> | б) самоуправление и участие работников в распределении прибылей и инвестиционной политике |
| 3. <i>Самоактуализационности</i> | в) работник на рабочем месте не должен ощущать угрозы своему здоровью, доходам, обеспеченности работой в будущем и т.д. |
| 4. <i>Демократия</i> | г) доля каждого, выраженная в доходе, должна соответствовать доле его вклада в достижение организации |

Ответ: 1-в, 2-г, 3-а, 4-б.

Задание 7. Способность успешно осуществлять сложную и ответственную деятельность в напряженной, эмоциональной обстановке, без значительного

отрицательного влияния последствий на самочувствие, здоровье и дальнейшую работоспособность – это:

- а) оптимизм;
 - б) эмоциональная устойчивость;
 - в) эмоциональная нестабильность.
- Ответ: б.

Задание 8. Сопоставьте виды профессиональных деформаций менеджера с проявлениями деформации в профессиональной деятельности.

- | | |
|---|---|
| 1. Доминантность | а) Проявление равнодушия, эмоциональной сухости и жесткости. Игнорирование индивидуальных особенностей коллег. Негативное восприятие этических норм и правил поведения |
| 2. Профессиональная индифферентность (Синдром «эмоционального выгорания») | б) Подавление спонтанности, сдерживание самореализации, контроль за агрессивностью, ориентация на правила, инструкции, избегание серьезной ответственности. Стиль мышления инертный и несколько догматичный. Скупость эмоциональных проявлений, осмотрительность. |
| 3. Сверхконтроль | в) Склонность к морализированию. Вера в свою нравственную непогрешимость. Вербальная нетерпимость к ненормативным формам поведения. Неискренность чувств и отношений |
| 4. Социальное лицемерие | г) Превышение властных функций, склонность к распоряжениям, приказам. Требовательность и безапелляционность. Нетерпимость к критике коллег |

Ответ: 1 – г, 2 – а, 3 – б, 4 – в.

Задание 9. Фиксация на собственных личностных и профессиональных проблемах и трудностях. Преобладание обвинительных и назидательных суждений. Преувеличение значения своей роли. Ролевое поведение за пределами учреждения, организации – это:

- а) ролевой экспансионизм;
 - б) консерватизм;
 - в) сверхконтроль.
- Ответ: а.

Задание 10. Установите соответствие групп трудностей общения в управленческой среде с их характеристиками.

- | | |
|---|--|
| 1. Трудности, связанные с процессом вхождения личности в группу | а) стремление занять во взаимодействии позицию эксперта, судьи; негибкость ролевого поведения; неприятие помощи со стороны партнеров; стремление помочь партнеру без «запроса» с его стороны; отношение к другому человеку в рамках «должного», а не реального |
|---|--|

2. Трудности общения, связанные с развитием отношений, групповых процессов, с группообразованием, сохранением группового единства

б) неприятие другого человека, отсутствие интереса к нему, замкнутость, внутренняя скованность, несдержанность

3. Трудности общения, связанные с отсутствием, несформированностью средств групповой деятельности

в) неумение точно и ясно выразить свои мысли, трудности в аргументировании, неумение вести обсуждение, дискуссии и т.п.

Ответ: 1 – б, 2 – а, 3 – в

Задание 11. Минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней – это:

- а) нерациональное слушание;
- б) нерелективное слушание;
- в) нейтральное слушание.

Ответ: б.

Задание 12. В рефлексивном слушании подытоживаются основные мысли и чувства говорящего при:

- а) перефразировании;
- б) отражении чувств;
- в) резюмировании.

Ответ: в.

Задание 13. В рефлексивном слушании основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, выраженным говорящим при:

- а) перефразировании;
- б) отражении чувств;
- в) резюмировании.

Ответ: б.

Задание 14. _____ адаптация связана с освоением этики служебных отношений, норм поведения и взаимоотношений в новом коллективе, с приспособлением к новым физическим и психологическим нагрузкам, условиям трудовой деятельности.

- а) организационная;
- б) социально-психологическая;
- в) профессиональная.

Ответ: б.

Задание 15. _____ адаптация, предусматривающая усвоение роли и организационного статуса государственной (муниципальной) должности в структуре государственного (муниципального) органа, а также понимание особенностей его функционирования в гражданском обществе

- а) организационная;
- б) социально-психологическая;

в) профессиональная.

Ответ: а.

Задание 16. Дайте определение понятию «профессиональная адаптация».

Ответ:

Задание 17. Дайте определение понятию «организационная культура».

Ответ:

Задание 18. Дайте определение понятию «социализация». Что является результатом социализации?

Ответ:

Задание 19. Коммуникация: определение понятия, виды.

Ответ:

Задание 20. Содержание коммуникативных барьеров и их виды.

Ответ:

Задание 21. Социально-психологическая компетентность – это ...

Ответ:

Задание 22. Дайте определение понятию «рефлексия». Перечислите ее виды.

Ответ:

Задание 23. Межгрупповая дискриминация: определение понятия и ее результаты.

Ответ:

Задание 24. Раскройте сущность межличностной дистанции.

Ответ:

Задание 25. Перечислите барьеры отрицательных эмоций.

Ответ:

Задание 26. Дайте определение понятию «наставник». Какие требования предъявляются к наставнику.

Ответ:

Задание 27. Раскройте сущность эмоционального интеллекта и способы его развития.

Ответ:

Задание 28. Обучение персонала: определение понятия и сущность.

Ответ:

Задание 29. Раскройте сущность кейс-метода обучения.

Ответ:

Задание 30. Раскройте сущность метода компенсации при организации проведения оценки персонала.

Ответ:

Задания для оценки сформированности компетенции ОПК-1:

Задание 1. Какая этическая категория лежит в основе высказывания «Все равны перед законом и судом»?

- а) долг;
- б) достоинство;
- в) ответственность;
- г) справедливость;
- д) честь.

Ответ: г.

Задание 2. Моральный принцип, предписывающий желание помочь другим:

- а) альтуизм;
- б) толерантность;
- в) честолюбие;
- г) эмпатия.

Ответ: а.

Задание 3. К аспектам, в которых может пониматься термин «мораль» относится

- а) мораль как вид юридической ответственности;
- б) мораль как источник российского права;
- в) мораль как особая форма общественного сознания;
- г) мораль как способ достижения цели.

Ответ: в.

Задание 4. Ответственность – это:

- а) категория этики, опирающаяся на принцип равенства всех людей в моральном отношении;
- б) категория этики, характеризующая личность с точки зрения выполнения ею нравственных требований, соответствия ее моральной деятельности нравственному долгу;
- в) категория этики, характеризующая моральную ценность личности в связи с его статусом, родом деятельности и признаваемыми за ним моральными заслугами.

Ответ: б.

Задание 5. Установите соответствие:

1. Свобода

- а) умение при общении определить необходимую меру в выражениях и поступках, в проявлении интереса к другому человеку

2. Совесть

- б) нравственная ценность, на которой основана в деловой этике недопустимость вмешательства в дела конкурентов, ущемление их интересов

3. Тактичность

- в) эмоции, заставляющие человека страдать по поводу расхождений между тем, что он сделал, и что хотел сделать

Ответ: 1 – б, 2 – в, 3 – а.

Задание 6. Установите соответствие:

1. Нравственные идеалы	а) социальные нормы, регулирующие поведение человека в обществе, его отношение к другим людям, к обществу и к себе
2. Моральные нормы	б) одна из форм выражения нравственных требований
3. Моральные принципы	в) конечная цель, обобщенный образ, к которому направлено нравственное развитие

Ответ: 1 – в, 2 – а, 3 – б.

Задание 7. Раскрыть сущность понятия «долг», как этической категории.

Ответ:

Задание 8. Дайте определение понятию «репутация».

Ответ:

Задание 9. Эгоизм – это...

Ответ:

Задание 10. Что лежит в основе профессиональной этики?

Ответ:

Задание 11. Дайте определение понятию «ценность».

Ответ:

Задание 12. Раскройте сущность регулирующей функции организационной культуры.

Ответ:

Задания для оценки сформированности компетенции ОПК-7:

Задание 1. К способу регулирования межличностных отношений не относится:

- а) проектирование, формирование и развитие системы взаимоотношений;
- б) регулирование межгрупповых отношений;
- в) учет социально-психологических процессов и явлений в коллективах;
- г) целенаправленное обучение персонала современным технологиям нравственного взаимоотношения.

Ответ: б.

Задание 2. Виды барьеров общения (четыре правильных ответа):

- а) межъязыковые;
- б) мировоззренческие;
- в) психологические;
- г) соматические;

- д) социальные;
е) технические.
Ответ: а, в, д, е.

Задание 3. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:

- а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;
б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;
в) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

Ответ: б.

Задание 4. Под конфликтами в сфере управления понимают:

- а) конфликт между субъектами и объектами управления;
б) конфликты, которые возникают в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления;
в) конфликты между субъектами управления различных уровней;
г) конфликты между руководителем и подчиненными;
д) конфликты в процессе принятия управленческих решений.

Ответ: б.

Задание 5. Объявления о вакансиях в _____ на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного источника подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках.

- а) средствах массовой информации;
б) средствах коллективной информации;
в) Интернете.

Ответ: а, б.

Задание 6. Какая функция организационной культуры состоит в создании барьера, отражающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, табу, ограничивающие нормы.

- а) интегрирующая;
б) охранная;
в) адаптивная.
Ответ: б.

Задание 7. Какая функция организационной культуры облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации; реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется воспитание сотрудников?

- а) интегрирующая;
б) охранная;
в) адаптивная.
Ответ: в.

Задание 8. Коллективные действия, церемонии награждения, собрания, приветствия и

т.п.

- а) ритуалы;
б) ценности;

- в) корпоративные мероприятия.
Ответ: а.

9. Установите соответствие:

1. Внутренние коммуникации

- а) коммуникационное взаимодействие, в процессе которого потоки информации циркулируют между двумя или большим количеством социальных групп и организаций в целях координации и осуществления совместной деятельности либо противодействия друг другу

2. Межорганизационные коммуникации

- б) процесс распространения информации (знаний, правовых и моральных норм, духовных ценностей и т.п.) при помощи технических средств (телевидение, пресса, компьютерная техника, радио и др.) на рассредоточенные, численно большие аудитории.

3. Массовые коммуникации

- в) один из инструментов достижения стратегических целей компании через организованный процесс обмена между всеми сотрудниками внутрикорпоративной информацией.

Ответ: 1 – в, 2 – а, 3 – б.

Задание 10. Установите соответствие:

1. Вертикальные коммуникации

- а) коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации

2. Горизонтальные коммуникации

- б) коммуникации, осуществляемые между работниками подразделений различных уровней иерархии

3. Диагональные коммуникации

- в) коммуникации, координирующие и интегрирующие деятельность сотрудников различных отделов и подразделений в вертикальной плоскости иерархии, либо сверху вниз, либо наоборот

Ответ: 1 – в, 2 – а, 3 – б.

Задание 11. Сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления – это ...

- а) информация;
б) материал;
в) канал.

Ответ: а.

Задание 12. Установите соответствие:

1. Распространение информации
2. Доступ к информации
3. Предоставление информации
- а) возможность получения информации и ее использования
- б) действия, направленные на получение информации определенным кругом лиц или передачу информации определенному кругу лиц
- в) действия, направленные на получение информации неопределенным кругом лиц или передачу информации неопределенному кругу лиц

Ответ: 1 – в, 2 – а, 3 – б

Задание 13. Зафиксированная на материальном носителе путем документирования информация с реквизитами, позволяющими определить такую информацию или в установленных законодательством Российской Федерации случаях ее материальный носитель.

- а) электронное сообщение;
- б) электронный документ;
- в) документированная информация.

Ответ: в.

Задание 14. Лицо, самостоятельно создавшее информацию либо получившее на основании закона или договора право разрешать или ограничивать доступ к информации, определяемой по каким-либо признакам.

- а) оператор информационной системы;
- б) обладатель информации;
- в) получатель информации.

Ответ: б.

Задание 15. Данная информация может использоваться любыми лицами по их усмотрению при соблюдении установленных федеральными законами ограничений в отношении распространения такой информации.

- а) общедоступная;
- б) ограниченная;
- в) управленческая.

Ответ: а.

Задание 16. Дайте определение понятию «конфиденциальность информации».

Ответ:

Задание 17. Перечислите внутренние и внешние источники покрытия потребности в персонале.

Ответ:

Задание 18. Перечислите задачи кадрового агентства.

Ответ:

Задание 19. Кадровая безопасность – это ...

Ответ:

Задание 20. Дайте определение понятию «социально-психологическая адаптация».

Ответ:

Задание 21. Обратная связь: сущность и виды.

Ответ:

Задание 22. Сущность жесткого или принципиального подхода в переговорах.

Ответ:

Задание 23. Дайте определение понятию «ротация кадров».

Ответ:

Задание 24. Дайте определение понятию «управленческое решение».

Ответ:

Задание 25. Лидерство: сущность, типы.

Ответ:

Задание 26. Дайте определение понятию «харизма».

Ответ:

Задание 27. Мотивация персонала: сущность, функции.

Ответ:

Задание 28. Организационная структура – это ...

Ответ:

Задание 29. Перечислите принципы делегирования полномочий.

Ответ:

Задание 30. Деловая переписка: определение понятия и сущность.

Ответ:

Критерии оценки результатов:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он отвечает верно на 80-100% вопросов.
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он отвечает верно на 70-79% вопросов.

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он отвечает верно на 60-69% вопросов.

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не освоил материал темы, дает менее 60% правильных ответов.

МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЮ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Критерии оценки	Уровень сформированности компетенций
Оценка по пятибалльной системе	

**МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЯ
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Критерии оценки	Уровень сформированности компетенций
Оценка по пятибалльной системе	
«Отлично»	«Высокий уровень»
«Хорошо»	«Повышенный уровень»
«Удовлетворительно»	«Пороговый уровень»
«Неудовлетворительно»	«Не достаточный»
Оценка по системе «зачет – незачет»	
«Зачтено»	«Достаточный»
«Не зачтено»	«Не достаточный»

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1. Положение «О балльно-рейтинговой системе аттестации студентов (<https://edubiotech.ru/file/403>: режим доступа свободный);
2. Положение «О проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся» (<https://edubiotech.ru/file/104821>: режим доступа свободный).