

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гарант Максим Алексеевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 27.11.2023 16:00:25
Уникальный программный ключ:
7708e7a47e66a8ee02711b298d7e78bd1e40bf88

Приложение
к рабочей программе дисциплины

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)
Управление персоналом организации

(наименование дисциплины(модуля))

Направление подготовки / специальность

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Управление человеческими ресурсами

(наименование)

Содержание

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

1. Пояснительная записка

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

Формы промежуточной аттестации: *Экзамен, (6 семестр очная форма), (3 курс заочная форма)*

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

ОПК-1 знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации
ПК-17 знанием основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом, умением составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)

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

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 6 сем ДФО, 3 курс ЗФО)
ОПК-1 знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	Обучающийся знает: основы экономики и социологии труда, методологии управления персоналом, закономерности, принципы и методы управления персоналом основы современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом	Вопросы (№ 1- 20)
	Обучающийся умеет: применять теоретические положения в управленческой деятельности с учетом базовых категорий экономики и социологии труда применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу. использовать в культурологическом знании методы естественных и математических наук	Задания (№ 1- 8)
	Обучающийся владеет: навыками реализации основных управленческих функций с учетом базовых категорий экономики и социологии труда методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом. сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом	Задания (№ 1-2)
ПК-17 знанием основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом, умением составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)	Обучающийся знает: функций подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях) основные принципы описания функций и функциональных обязанностей сотрудников, основы разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области регламентации и нормирования труда	Вопросы (№ 21- 39)
	Обучающийся умеет: ориентироваться в специфике функций и функциональных обязанностях сотрудников ориентироваться в функциях подразделений разного уровня ориентироваться в практике разработки и внедрения различных профессиональных, в том числе корпоративных, стандартов в области управления персоналом	Задания (№ 9 -11)
	Обучающийся владеет: методики внедрения профессиональных, в том числе и корпоративных стандартов в области регламентации и	Задания (№ 3-4)

	нормирования труда способностью составлять описания функций и функциональных обязанностей сотрудников способностью составлять описания функций подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)	
--	---	--

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответы по вопросам экзаменационных билетов;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

2. Типовые¹ контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ОПК-1 знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	Обучающийся знает: основы экономики и социологии труда, методологии управления персоналом, закономерности, принципы и методы управления персоналом, основы современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом
<p>Примерные задания:</p> <p>1. Принцип соответствия работника занимаемой должности заключается в соответствии...</p> <p>А. установленного возрастного ценза для различных категорий должностей;</p> <p>В. планируемой последовательности занимаемых конкретным работником ступеней фактической последовательности;</p> <p>С. нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей;</p> <p>Д. продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы требованиям замещаемых должностей</p> <p>2. Начальным этапом процесса найма персонала является:</p> <p>А. проведение собеседования с кандидатом;</p> <p>В. установление требований к кандидату на должность;</p> <p>С. анализ содержания и требования работы;</p> <p>Д. проведение тестирования;</p> <p>Е. определение источников и путей покрытия потребности в персонале.</p> <p>3. К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относятся:</p> <p>А. хронометраж;</p> <p>В. анкетный метод;</p> <p>С. сравнение плановых показателей работы с фактическими;</p> <p>Д. управление по целям;</p> <p>Е. описательный метод.</p> <p>4. Затраты на мероприятия по оценке работ и работников складываются из затрат на:</p> <p>А. трудоустройство высвобождаемого персонала;</p> <p>В. исследование уровня отдачи работающего персонала;</p> <p>С. формирование штата профессиональных оценщиков;</p> <p>Д. разработку новых положений о подразделениях;</p> <p>Е. выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников.</p> <p>5. К внешним факторам среды организации, учитываемым при проведении персонал-маркетинга, относятся:</p> <p>А. источники покрытия кадровой потребности;</p> <p>В. особенности социальных потребностей;</p> <p>С. развитие технологии;</p> <p>Д. финансовые ресурсы организации;</p>	

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

Е. кадровая политика организаций-конкурентов.

6. Проектировка потребности в специалистах по управлению персоналом для менее развитой системы на базе анализа состава кадров специалистов в развитой системе - это:

- А. экспертный метод;
- В. метод прямого счета;
- С. нормативный;
- Д. многофакторный корреляционный анализ.

7. Расстановка кадров - это:

- А. система мер по оценке профессиональной пригодности человека;
- В. система мероприятий, включающая привлечение лиц, ищущих работу;
- С. направление работников именно туда, где они могут быть использованы с максимальным эффектом;
- Д. отбор наиболее подходящих кандидатов и процедуру их зачисления в штат и ввода в должность;
- Е. закрепление работников за рабочими местами.

8. К документам персонального учёта относятся:

- А. должностная картотека;
- В. личные карточки формы Т2;
- С. учётная карточка научного, научно-педагогического работника формы Т4;
- Д. штатно-должностная книга;
- Е. штатное расписание формы Т3.

9. Документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения сотрудников в организации называется:

- А. карьерограмма;
- В. должностная инструкция;
- С. профессиограмма;
- Д. личностная спецификация;
- Е. схема служебных замещений.

10. Потребность в увеличении численности персонала зависит от:

- А) роста объема производства;
- В) повышения производительности труда;
- С) снижения производительности труда;
- Д) соотношение роста объема производства и производительности труда.

11. Оптимальным источником комплектования кадров в условиях рыночной экономики считается:

- А) подготовка и переобучение работников на предприятии;
- В) специализированные кадровые агентства, фирмы;
- С) государственная служба занятости;
- Д) свободный найм работников через рекламу в СМИ.

12. Термин «профотбор» означает:

- А) формирование представлений о профессии;
- В) определение пригодности человека к той или иной профессии;
- С) определение круга профессий, наиболее подходящих для человека
- Д) отбор работников по состоянию здоровья.

13. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- А) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- В) найма рабочих на предприятие;
- С) отбора персонала для занимания определенной должности;
- Д) согласно действующему законодательству;
- Е) достижения стратегических целей предприятия.

14. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- А) «Общие положения»;
- В) «Основные задачи»;
- С) «Должностные обязанности»;
- Д) «Управленческие полномочия»;
- Е) «Выводы».

15. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- А) аттестация;
- В) дискриминация;
- С) авторизация;
- Д) должностная инструкция;
- Е) апробация.

16. Исходным этапом в процессе управления персоналом предприятия является:

- А найм кадров
- В подбор кадров
- С отбор кадров
- Д расстановка кадров

17. Что представляет процесс набора персонала:

- А создание достаточно представительского списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность

В процесс поиска потенциальных квалифицированных специалистов и формирование базы данных для дальнейшего привлечения на вакантные должности в организации

С процесс селекций кандидатов, которые владеют минимальными требованиями для занятия вакантной должности

18. Отбор персонала – это:

А это система мероприятий привлечения незанятой части трудовых ресурсов страны к работе

В процесс поиска квалифицированных специалистов и убеждения их обратиться за работой в организацию

С процесс выбора наиболее способных, пригодных кандидатов из числа претендентов

Д процесс поиска потенциальных квалифицированных специалистов и формирование базы данных для дальнейшего привлечения на вакантные должности в организации

19. Подбор и расстановка кадров – это:

А рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой

В процесс поиска квалифицированных специалистов и убеждения их обратиться за работой в организацию

С процесс выбора наиболее способных, пригодных кандидатов из числа претендентов

Д процесс поиска потенциальных квалифицированных специалистов и формирование базы данных для дальнейшего привлечения на вакантные должности в организации

20. Все источники набора кадров в организации подразделяются на:

А внешние и специальные

В внутренние и внешние

С активные и пассивные

Д скрытые и явные

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-17 знанием основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом, умением составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)	Обучающийся знает: функций подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях) основные принципы описания функций и функциональных обязанностей сотрудников, основы разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области регламентации и нормирования труда

Примерные задания:

21. Кто должен применять профстандарты?

А Только госкомпании, остальные – по желанию.

Б Только организации со штатом свыше 100 человек.

В Любые работодатели, независимо от организационно-правовой формы.

22. Какое из трех определений подходит термину «квалификация работника»?

А Образование и опыт.

Б Разряд или класс, указанный в названии трудовой функции.

В Только образование.

23. Можно ли включить в должностную инструкцию трудовые действия из разных профстандартов?

А Можно, но только в коммерческих организациях.

Б Нет, закон это запрещает.

В Да, по соглашению с работником

24. Закон устанавливает требования к квалификации сотрудника. Как правильно применить профстандарт?

А Целиком скопировать текст профстандарта в должностную инструкцию.

Б Прописать требования к квалификации в трудовом договоре и должностной инструкции такие же, как в профстандарте, и убедиться, что работник им соответствует.

В Направить сотрудника на обучение, даже если он возражает против этого

25. Как переименовать должность под профстандарт?

А Издать приказ о переводе сотрудника на другую работу.

Б Издать приказ о внесении изменений в штатное расписание.

В Издать приказ о сокращении прежней должности и введении в штатное расписание новой позиции.

26. Обязан ли кадровик соответствовать профстандарту специалиста по управлению персоналом?

А Нет, профстандарт кадровика носит характер рекомендации.

Б Да, обязан.

В Да, но только в части требований к квалификации

27. Допустимо ли руководствоваться квалификационными справочниками после принятия профстандарта?

А Да, допустимо.

Б Нет, недопустимо, потому что квалификационные справочники отменяют.

В Да, но только если квалификационный справочник и профстандарт содержат одинаковые требования.
 Вправе ли работодатель отказать в приеме на работу кандидату, который не соответствует профстандарту?
 А Да, это законное основание в любой ситуации с 1 июля 2016 года.
 Б Да, если требования к квалификации установлены законом.
 В Нет, на этом основании отказать в приеме на работу нельзя.

28. Как быть, если образование сотрудника не соответствует обязательному профстандарту, но у него большой опыт работы по специальности?

А Перевести сотрудника на другую должность, для которой нет требований к квалификации.
 Б Провести аттестацию и оставить сотрудника в компании.
 В Немедленно уволить сотрудника, а то компанию оштрафуют при проверке.

29. Кто вправе внедрять профстандарты в компании?

А Специальная аккредитованная организация.
 Б Только консалтинговая организация.
 В Сам работодатель или консалтинговая организация.

30. Является ли обязательным применение соответствующих ПС для нотариусов и прокуроров

А. Только для прокуроров;
 Б. Только для нотариусов;
 В. Не обязательно;
 Г. Обязательно.

31. Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом должен иметь (5 уровень):

А. Высшее профессиональное образование;
 Б. Любое высшее образование;
 В. Среднее профессиональное образование
 Г. Степень Магистра по управлению персоналом

32. Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом (5 уровень) должен уметь организовать работу отдела кадров:

А. Да
 Б Нет

33. Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом (7 уровень) должен иметь:

А. Дополнительное образование по управлению персоналом
 Б Любое высшее образование;
 В. Среднее профессиональное образование
 Г. Степень Магистра по управлению персоналом

34. Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом (7 уровень) должен уметь осуществлять контроль за системой операционного управления персоналом

А. Да
 Б Нет

35. Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом (5 уровень) должен иметь стаж работы:

А. Не менее 5 лет
 Б. Без опыта кадровой работы
 В. Не менее 1 года

36. Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом (7 уровень) должен иметь стаж работы:

А. Не менее 5 лет
 Б. Без опыта кадровой работы
 В. Не менее 1 года

37. Профстандарт специалиста по управлению персоналом является обязательным.

А. Да
 Б. При условии принятия в организации специального локального нормативного акта
 В. Нет

38. Можно ли уволить сотрудника, который не соответствует профстандарту

А. Да
 Б. Можно по решению аттестационной комиссии и невозможности перевода на другую работу в данной организации с письменного согласия работника
 В. Нельзя, нужно направить на повышение квалификации или переподготовку

39. Обязательно ли применение профстандарта если по данной профессии предусмотрены льготы по оплате, режиму труда и отдыха, стажу для выхода на пенсию и т.д.

А. Да
 Б Нет

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ОПК-1 знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и	Обучающийся умеет: применять теоретические положения в управленческой деятельности с учетом базовых категорий экономики и социологии труда применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу. использовать в культурологическом знании методы естественных и математических наук

методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	
--	--

Примерные вопросы:

1. Потребность в найме — это что и зачем?

Хорошо, когда в компании существует стратегический план по найму сотрудников на год, пять и больше лет вперед. В этом случае рекрутеры заранее знают, какие ресурсы им понадобятся в каждый отрезок времени.

В небольших организациях подбор обычно ситуативный и закрывает текущие потребности. Например, замена сотрудника, который уходит в декрет или длительный отпуск, подбор нового человека на место уволившегося.

Существует больше десятка способов оценить потребность в персонале. На нее влияет рынок в регионе, скорость и план развития компании, эффективность текущих сотрудников и другие факторы. В зависимости от кадровой политики компания может привлекать новые кадры или обучать персонал. Или сокращать.

Знание потребности в подборе персонала помогает:

Задание

Составить план закрытия вакансий.

Расставить приоритеты: кого искать первым.

2. Какие методы поиска сотрудников есть?

В зависимости от метода подбора компании выбирают разные инструменты поиска.

Массовый найм — поиск сотрудников на начальные позиции, которые не требуют специальной подготовки. Например, поиск разнорабочих, продавцов, водителей. Текучесть персонала на этих должностях может достигать 100% за год, поэтому компании ведут непрерывный поиск людей.

Поиск, как правило, оказывается непростым:

соискатели не умеют «искать работу»: находить вакансии, оценивать, насколько они соответствуют требованиям, не готовы долго вести переговоры с работодателем; не все доходят до собеседования: у кандидатов низкая мотивация, и много работодателей-конкурентов воюют за их внимание. Поэтому для массового найма используют чат-боты, обзвон кандидатов, поиск через рекламу в соцсетях и объявления в поисковиках.

Executive search (от англ. «поиск руководителей») — подбор управляющего персонала и редких специалистов. Его сложность в правильной постановке задачи и поиске человека, идеально подходящего под все требования. Может включать в себя хедхантинг — поиск и переманивание уже трудоустроенных сотрудников.

Как правило, таким поиском занимаются внешние рекрутеры (из кадровых агентств или фрилансеры), которые хорошо знают рынок, обладают нужными навыками для мотивации кандидата.

Однако работники служб управления персоналом подготовленные в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по подбору персонала» могут самостоятельно осуществлять рекрутмент работников различного уровня.

Задание

Определите методы и пути подбора работников различных категорий с учетом специфик предприятия. Рынка труда, технических возможностей организации.

3. Как уточнить требования к вакансии и обязанности сотрудника?

Требования ко многим должностям сформированы в профессиональных стандартах. Но в каждой компании при организации подбора обнаруживаются свои требования и секреты успеха. Поэтому модели компетенций на разные должности обычно составляют, основываясь на опыте самых успешных сотрудников компании.

Чтобы понять, какие навыки и компетенции в компании нужнее всего, работодатели пользуются разными средствами оценки текущих сотрудников. Начиная от тестов, заканчивая внутренними собеседованиями. Еще один вариант — обратиться за помощью к консультантам или компаниям, которые помогут составить список требований, профессиональных навыков и личных качеств.

Задание

Каким образом формируются модели корпоративных компетенций? В чем их отличие от профессиональных стандартов? Разработайте условную модель корпоративных компетенций предприятия.

4. Как написать текст вакансии?

Хорошая вакансия содержит не только сухой список требований и условий работы.

После прочтения кандидат должен понять:

чем занимается компания;

какие цели будут стоять перед новым сотрудником;

почему эта работа лучше, чем у конкурентов;

подходит ли кандидат подо все требования.

Задание

Опишите вакансию специалиста по управлению персоналом транспортного предприятия.

Какая информация необходима, чтобы узнать больше о будущей работе.

5. Как определить зарплату?

Зарплата может быть средней, выше среднерыночной или ниже ее. От этого зависит процесс и результат найма.

С зарплатой ниже рынка искать кандидатов придется долго. Скорее всего, на такую вакансию будут откликаться кандидаты не очень высокой квалификации и начинающие специалисты.

Если вы предлагаете высокий оклад, то готовьтесь не только к общению с профессионалами, но и с теми, кто откликнулся «на авось». Перед публикацией вакансии изучайте рынок и зарплату у конкурентов в вашем регионе.

Указывайте зарплату в вакансии. Это поможет собрать больше релевантных откликов.

Пишите размер оклада после вычета налогов. Большинство кандидатов ждет именно сумму «на руки», они будут разочарованы, если на собеседовании вы скажете обратное.

Задание.

Опишите зарплату менеджера высокого уровня строительной компании.

6.Какие типы собеседований есть?

По методу проведения:

Групповые интервью: они подходят для массового найма.

Индивидуальные интервью.

Ассесмент-центры: это комплексная оценка кандидата, которая включает решение кейсов, презентации, групповую работу и так далее — в зависимости от целей работодателя.

Профессиональные тесты и тесты способностей.

Стрессовые интервью.

Интервью по типам вопросов:

Задание

Распределите, какие типы собеседования в большей степени подходят для различных категорий работников

7.Как оценить результат подбора?

Искали вы сотрудника сами или с помощью внешнего рекрутера, важно оценить результат. Ведь на поиск ушло столько сил, денег и времени!

В разных компаниях по-разному оценивают результаты, но самые популярные метрики выглядят так.
время найма

Отрезок времени от начала поиска до выхода человека на работу. Меняется в зависимости от профессии, ситуации на рынке, времени года и так далее. Сравнивая и оценивая время найма, можно оценить качество работы рекрутера.

Эффективность разных источников, качество и количество откликов

Помогает разобраться, какие каналы лучше работают для привлечения сотрудников в компанию и на конкретную должность.

1. Сколько просмотров было у объявления в разных источниках?
2. Сколько людей оставило отклик?
3. Сколько кандидатов пришло из каждого канала (с сайта по поиску работы, через реферальную программу, из соцсетей и так далее)?
4. Откуда были самые релевантные отклики?
5. Сколько людей пришло на собеседования?
6. Откуда пришел принятый в компанию человек?

8.Задание

Опишите высокий и низкий результат подбора.

Что делать с теми, кто не подошел?

Обязательно ответить им: поблагодарить за отклик и правильно отказать.

Некоторых из кандидатов стоит взять на заметку. Если человек вам почти подходил, всегда есть шанс, что он окажется вам нужен в будущем, когда наберется опыта.

Собирать и хранить такие резюме удобно в системе управления персоналом Talantix. Можно оставить комментарии к каждому соискателю и вернуться к ним в любой момент.

ПК-17 знанием основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом, умением составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)

Обучающийся умеет: ориентироваться в специфике функций и функциональных обязанностях сотрудников ориентироваться в функциях подразделений разного уровня ориентироваться в практике разработки и внедрения различных профессиональных, в том числе корпоративных, стандартов в области управления персоналом

Примерные вопросы:

9. Должностные инструкции

Одним из основных регламентирующих документов в компании являются должностные инструкции, которые полно и четко отражают функциональные обязанности работников, их права и ответственность. От того, насколько правильно и грамотно они составлены, во многом зависит слаженность и продуктивность работы всей организации. Должностные инструкции в ведении кадрового делопроизводства относятся к группе так называемых факультативных документов, т.е. формально они не являются обязательными кадровыми документами, однако их разработка, наличие, применение рекомендованы или предписаны многими государственными положениями и приказами.

Задание

Определите, какой раздел отсутствует в структуре должностной инструкции?

Общая часть.

Функции.

Должностные обязанности.

Ответственность.

Взаимоотношения (связи по должности).

Положения об отделах

Одна из важнейших задач любой организации – формирование оптимальной внутренней структуры. Должна быть налажена система быстрого и результативного взаимодействия отделов, четкое распределение сфер деятельности и конкретных функций между ними. Поэтому не менее важным, чем должностная инструкция, локальным нормативным документом для ведения кадрового делопроизводства является положение об отделах. Этот документ определяет порядок создания подразделения, его структуру и внутреннюю организацию, задачи, права, обязанности и ответственность, а также характер взаимодействия с другими отделами. Типовое положение об отделе обычно содержит следующие пункты:

Общие положения.

Основные задачи.

Функции.

Права, которыми должно обладать руководство.

Ответственность.

Связи отдела с другими подразделениями.

10. Задание

Какие разделы можно добавить к типовому положению, отражающие специфику организации?

Распределение ответственности

Руководитель всегда несет полную ответственность за деятельность своих подчиненных, и начинать он должен с оптимального распределения прав и обязанностей в своей компании. Возможны варианты распределения ответственности по системам «елочка» и «матрешка». В системе «елочка» права и ответственность вышестоящего руководства поглощают только часть прав и ответственности (полномочий) нижестоящего руководителя. Это система бюрократической организации с четкой фиксацией прав и ответственности на каждом уровне. Руководители высшего звена могут вмешиваться лишь в некоторые полномочия руководителей низших звеньев. Система «матрешка» — это система множественного подчинения. В ней права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность (полномочия) всех нижестоящих руководителей. Передавая подчиненным часть ответственности и ставя перед ними новые, более сложные задачи, руководитель дает сотрудникам возможность «расти», овладевать дополнительными производственными навыками, показывать, на что они способны.

11. Задание

Как, на Ваш взгляд, можно определить уровень эффективности (в процентах) в вариантах распределения ответственности:

«елочка» _____

«матрешка»? _____

Какие плюсы и минуса каждого из вариантов?

ОПК-1 знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	Обучающийся владеет: навыками реализации основных управленческих функций с учетом базовых категорий экономики и социологии труда методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом
--	--

Примерные кейсы:

1. Оценка мотивации на работу с людьми.

Ситуация: В отделе по монтажу оборудования работает четыре человека:

– Валентин Николаевич, 62 года, пенсионер, стаж работы в области монтажа более 40 лет;

– Иван, 34 года, стаж в области монтажа 10 лет;

– Ольга, 38 лет, стаж работы в области монтажа 1 год;

– Лариса, 22 года, молодой специалист.

Валентин Николаевич имеет большой стаж в области монтажа, он боится сокращения и не передает кому-либо свой опыт. Кроме того, он считает, что в данной области должны работать только мужчины. Иван гордится тем, что он работает в области монтажа более 10 лет, знает все нюансы работы. Однако он боится делиться опытом, чтобы не потерять свою значимость. Ольга работала в другой профессиональной области. Год назад она решила сменить профессию и устроилась работать инженером по монтажу оборудования. Ольга тяжело осваивает новую профессию, но от коллег скрывает, что пришла в эту профессиональную сферу недавно. Коллеги-мужчины относятся к Ольге предвзято, хотя на вопросы по работе отвечают. Но секретами мастерства никто не делится.

Лариса только что окончила институт по данной специальности, опыта у нее нет, она обладает только теоретическими знаниями. Передавать ей свой опыт никто в коллективе не хочет, на вопросы по работе коллеги отвечают неохотно. В результате при монтаже Лариса допустила грубую ошибку, которая нанесла убытки компании и повлияла на результаты работы отдела и премию сотрудников.

Задание: Какую ошибку допустил начальник отдела монтажа в работе с персоналом? Что нужно было сделать руководителю, чтобы не допустить данной ситуации?

Варианты ответов

1. Сотрудник принимает позицию работников отдела и осуждает Ларису, считая, что в коллективе каждый отвечает за себя.

2. Сотрудник принимает позицию Ларисы и осуждает остальных членов коллектива за то, что они не передают опыт коллеге, не умеют выстраивать отношения с членами коллектива и т. п.
 3. Сотрудник анализирует действия всех работников отдела, находя положительное и отрицательное в поведении каждого.
 4. Не отстаивает точку зрения одного из участников, не осуждает, предлагает адекватные методы решения проблемы
- Какой ответ в наибольшей степени отражает уровень взаимоотношений в коллективе?

2. Кейс «Подбор работника»

Ситуация

Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен.

Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике.

С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переqualificироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности. То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают.

Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.

Вопросы и задания

Дайте свою оценку ситуации.

Чьей точки зрения Вы придерживаетесь?

Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным?

Комментарии

В кейсе описана ситуация, в которой профессиональные задачи вступают в противоречие с общественными нормами и ценностями. С помощью этого кейса можно оценить умение соискателя спокойно, без враждебности воспринимать чужой образ жизни, поведение, обычаи, чувства, мнения, идеи, верования. Соискателю необходимо принять решение за руководителя отдела персонала.

ПК-17 знанием основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом, умением составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)

Обучающий владеет: методиками внедрения профессиональных, в том числе и корпоративных стандартов в области регламентации и нормирования труда способностью составлять описания функций и функциональных обязанностей сотрудников способностью составлять описания функций подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)

Примерные кейсы:

3. СИТУАЦИЯ

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа - придется посидеть неделю-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня, к тому же в должностной инструкции этот функционал у Вас не прописан».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Задание

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?

2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

4. СИТУАЦИЯ

Программисту поступило задание рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Непосредственный начальник отменил задание, т.к. через него должны передаваться задания его подчиненным. Также начальник должен был издать приказ на выполнение данного задания и написать резолюцию кому выполнить и также внести необходимый функционал в должностную инструкцию.

Инженер-программист должен был сказать, чтобы начальник отдела дал задание через его непосредственного начальника. А если задание дается выполнять во вне рабочее время, значит, задание нужно выполнять дома.

2. В чем заключается причина конфликта?

На лицо межличностный конфликт. Причина конфликта заключается в том, что данное задание дали без ведома непосредственного начальника и функционал не был внесен в должностную инструкцию.

3. Как выйти из данного конфликта?

Из данного конфликта можно выйти, если начальник отдела издаст приказ на выполнение данного задания в отдел где работает инженер-программист, а отдел кадров внесет необходимую трудовую функцию в должностную инструкцию инженера – программиста.

Многие руководители заинтересованы в том, чтобы в компании были работающие должностные инструкции. Что это дает?

- Всем понятно, кто за что отвечает
- Сразу при приеме сотрудников на работу они видят "правила игры"
- Можно более объективно оценить работу каждого сотрудника
- Сокращается срок вхождения в должность
- Улучшается взаимодействие сотрудников (меньше конфликтов со "сваливанием" ответственности друг на друга)
- Повышается дисциплина. Кстати, само написание и согласование инструкций - это дисциплинирующий фактор.
- Адекватно ответственности можно распределить полномочия

Это верно, но лишь отчасти: всё это будет, если должностные инструкции составлены

Для чего и как использовать должностные инструкции

1. Описание вакансии или рассказ о вакансии
2. Вопросы для собеседования
3. При вводе в должность
4. Оценка и контроль работы сотрудника (самое важное)
5. Наведение порядка и введение новых требований
6. Аттестация и планирование развития сотрудника
7. В трудовых конфликтах
8. Для накопления опыта вашей компании
9. Для анализа и оптимизации работы

Ещё будет полезно:

- Создать должностную инструкцию «как надо», т.е. добавить туда то, чего работник сейчас не делает, но было бы желательно
- Записать в инструкцию лучшие практики: провести опрос нескольких сотрудников на одной должности, сравнить и проанализировать опыт, записать лучшее
- Для рядовых сотрудников — расписать рабочий день по часам, создать распорядок дня с таймингом (когда именно что именно делать)
- Создать пошаговое описание работы сотрудника (руководство, рабочую инструкцию)
- При этом необходимо, чтобы должностная инструкция была оформлена по ГОСТу
- Увязана с профстандартами, СМК, ISO, любыми внутренними и внешними документами

2.2. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

Вопросы для подготовке к экзамену

1. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
2. Управление персоналом как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом.
3. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом.
4. Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”.
5. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
6. Принципы и методы управления персоналом.
7. Содержание стадий разработки и внедрения проекта системы управления организации: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.
8. Субъекты управления персоналом. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Функции службы управления персоналом.
9. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.
10. Виды организационных структур управления персоналом.
11. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.
12. Аутсорсинг в системе управления персоналом.
13. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.

14. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
15. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
16. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
17. Организационные формы построения систем автоматизированной обработки информации системы управления персоналом организации.
18. Содержание понятия «философия управления персоналом». Варианты философии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.
19. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.
20. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.
21. Методические основы подготовки кадровой политики организации.
22. Управление по целям как основа оперативного плана работы с персоналом.
23. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
24. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования.
25. Сущность и задачи анализа и описания работы (должности).
26. Понятие профессионального стандарта.
27. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.
28. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.
29. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.
30. Этапы и методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.
31. Организация высвобождения персонала.
32. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Организация управления профориентацией персонала.
33. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
34. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.
35. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации.
36. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
37. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности
38. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации. Особенности обучения взрослых.
39. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.
40. Этапы и методы обучения персонала.
41. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.
42. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом.
43. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.
44. Группировка, отбор и содержание показателей оценки персонала. Методы оценивания персонала.
45. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.
46. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой.
47. Этапы деловой карьеры, их содержание.
48. Сущность служебно-профессионального продвижения работника. Этапы служебно-профессионального продвижения.
49. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.
50. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.
51. Сущность мотивации персонала.
52. Первоначальные концепции мотивации.
53. Сущность содержательных теорий мотивации.
54. Особенности процессуальных теорий мотивации.
55. Концепции повышения внутренней мотивации.
56. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда.
57. Технологии оценки результатов деятельности службы управления персоналом и ее сотрудников.
58. Методы оценки результатов управления персоналом. Направления оценки: результативность, эффективность, полезность.
59. Показатели результативности, эффективности и полезности управления персоналом.
60. Экономическая сущность затрат на персонал. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.

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

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

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

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

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

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

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

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

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

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

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

Виды ошибок:

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

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

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

Критерии формирования оценок к экзамену

«Отлично/зачтено» – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний, не допустил логических и фактических ошибок

«Хорошо/зачтено» – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний; допустил незначительные ошибки и неточности.

«Удовлетворительно/зачтено» – студент допустил существенные ошибки.

«Неудовлетворительно/не зачтено» – студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.