

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гнатюк Максим Александрович
Должность: Первый проректор
Дата подписания: 11.07.2022 09:51:21
Уникальный программный ключ:
8873f497f100e798ae8c92c0d38e105c818d5410

Приложение
к рабочей программе дисциплины

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Управление социальным развитием персонала

(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: *зачет, 7 семестр (ДФО), 5 курс (ЗФО)*

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ОПК-3: знанием содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ)
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике
ПК-29: владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации
ПК – 30: знанием основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владением навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике
ПК-31: способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива

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

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 7 (ДФО), 5 курс (ЗФО))
ОПК-3: знанием содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ)	Обучающийся знает: содержание основных разделов Социального права, Миграционного права, документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.) в части, относящейся к организации труда. Общие принципы и методы, касающиеся социально-трудовой сферы, содержание основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права. усвоение базовых принципов и критериев социально-ответственного поведения предприятия и содержание основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.) как элемента, формирующего социальную ответственность	Вопросы (№1-15)
	Обучающийся умеет: комментировать содержание основных разделов Социального права, Миграционного права, документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.) в части, относящейся к организации труда. интерпретировать содержание основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.) как элемента, формирующего социальную ответственность на основе знания содержания основных разделов	Задания (№ 1-10)

	Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права выстраивать трудовые отношения	
	Обучающийся владеет: методикой анализа практики применения основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.) в части, относящейся к организации труда. навыками оперирования содержанием основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права. навыками анализа применения основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.). МОТ и трудоустройство молодежи	Задания (№ 1-5)
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	Обучающийся знает: основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, роль формирования кадрового резерва в процессе организационного развития, психологические основы организации работы с кадровым резервом, форм и методов обучения персонала, виды, формы и методы обучения персонала	Вопросы (№16-31)
	Обучающийся умеет: ориентироваться в специфике различных вариантов служебно-профессионального продвижения персонала, в особенностях формирования кадрового резерва при различных вариантах организационного развития, ориентироваться в специфике форм и методов обучения персонала при различных вариантах профессионального развития персонала	Задания (№ 11-12)
	Обучающийся владеет: ориентироваться в специфике различных вариантов служебно-профессионального продвижения персонала, в особенностях формирования кадрового резерва при различных вариантах организационного развития, ориентироваться в специфике форм и методов обучения персонала при различных вариантах профессионального развития персонала	Задания (№ 6-7)
ПК-29: владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации	Обучающийся знает: основные инновационные подходы в области социального развития, этапы планирования социального развития, ориентироваться в сложностях планирования организационного развития	Вопросы (№32-43)
	Обучающийся умеет: ориентироваться в сложностях осуществления инноваций в части вопросов социального развития социального планирования	Задания (№ 13-18)
	Обучающийся владеет: способностью участвовать в составлении и реализации планов (программ) организационного развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния организации; способностью принимать участие в разработке и реализации программ инноваций в части вопросов социального развития предприятия	Задания (№ 8-9)
ПК – 30: знанием основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владением навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в	Обучающийся знает: основные технологии снятия напряжения во время стресса основные факторы, способствующие развитию стрессовых и конфликтных ситуаций основы возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе	Вопросы (№44-52)

организации и умение применять их на практике	Обучающийся умеет: ориентироваться в технологиях регулирования конфликтов анализировать условия и профессиональные факторы, способствующие развитию стресса подбирать технологии снятия напряжения во время стресса к соответствующей ситуации	Задания (№ 19-28)
	Обучающийся владеет: способностью диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации готовностью к созданию благоприятного психологического климата Навыками диагностики и управления конфликтами, способностью использовать знания о закономерностях индивидуального и группового поведения в процессе принятия экономических решений	Задания (№ 10-11)
ПК-31: способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива	Обучающийся знает: технологии анализа морально-психологического климата трудового коллектива инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива основные подходы к формированию и воспитанию трудового коллектива при реализации управленческого консультирования	Вопросы (№53-66)
	Обучающийся умеет: применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива применять в рамках управленческого консультирования инструменты прикладной социологии для формирования трудового коллектива Применять основные подходы к формированию и воспитанию трудового при реализации управленческого консультирования	Задания (№ 29-46)
	Обучающийся владеет: прикладной социологией в формировании и воспитании трудового коллектива способностью использовать технологии морально-психологического, психофизиологического анализа трудового коллектива способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат)	Задания (№ 12-15)

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

- 1) собеседование;
- 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-3: знанием содержания основных разделов Социального права, Миграционного права,	Обучающийся знает: содержание основных разделов Социального права, Миграционного права, документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.) в части, относящейся к организации труда.

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 несет заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

<p>касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ)</p>	<p>Общие принципы и методы, касающихся социально-трудовой сферы, содержание основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права. усвоение базовых принципов и критериев социально-ответственного поведения предприятия и содержание основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.) как элемента, формирующего социальную ответственность</p>
---	---

Примерные задания:

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации введен в действие...(когда..)
2. Основанием возникновения правоотношений по ведению коллективных переговоров и заключению коллективного договора выступает...
 - а) обращение представителей работников или работодателя с предложением о начале коллективных переговоров;
 - б) решение работников и работодателя о создании комиссии по ведению коллективных переговоров;
 - в) решение Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
 - г) начало коллективных переговоров.
3. Трудовые отношения возникают на основе...
 - а) договора возмездного оказания услуг;
 - б) трудового договора;
 - в) договора подряда;
 - г) всего перечисленного.
4. Целями трудового законодательства являются....
 - а) создание благоприятных условий труда;
 - б) решение вопросов, связанных с реорганизацией предприятия;
 - в) регулирование отношений между юридическими лицами по заключению договоров;
 - г) все перечисленное.
5. Труд по подрядным договорам регулирует:
 - а) административное право;
 - б) трудовое право;
 - в) гражданское право;
 - д) процессуальное право.
6. В особенную часть трудового права входят следующие институты:
 - а) рабочее время и время отдыха;
 - б) право собственности;
 - в) обязательственное право;
 - г) авторское право.
7. Система источников трудового права состоит:
 - а) федерального законодательства;
 - б) регионального законодательства;
 - в) международных актов;
 - г) все перечисленное.
8. К подзаконным актам относятся:
 - а) Международные акты;
 - б) Трудовой кодекс;
 - в) Постановления Правительства;
 - г) Конституция РФ.
9. К локальным нормативным актам относятся:
 - а) Постановления и распоряжения Правительства РФ;
 - б) Приказы Министерства и ведомств;
 - в) Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка;
 - г) Постановления Пленума Верховного Суда РФ.
10. К региональному законодательству относятся нормативно-правовые акты, принимаемые:
 - а) Госдумой РФ;
 - б) Президентом РФ;
 - в) Правительством РФ;
 - г) Субъектами Федерации.
11. Если локальный нормативный акт ухудшает положение работников по сравнению с трудовым законодательством, то применяются нормы:
 - а) гражданского законодательства;
 - б) административного законодательства;
 - в) трудового законодательства;
 - г) уголовного законодательства.
12. Признаваемая трудовым законодательством способность отвечать за трудовые правонарушения называется:
 - а) трудовой правоспособностью;
 - б) трудовой дееспособностью;
 - в) трудовой деликтоспособностью;
 - г) трудовой правосубъектностью.

13. К субъектам трудового права относятся:
- а) представители работников и работодателей;
 - б) органы службы занятости и трудоустройства;
 - в) федеральная инспекция труда;
 - г) все перечисленное.
14. Каков состав норм по охране труда это:
- а) правовые нормы;
 - б) технические (технологические) нормы;
 - в) договорные нормы;
 - г) правовые нормы, а также и нормы технические (технологические) оформленные правовыми актами.
15. Труд служащих органов внутренних дел регулируется нормами права...
1. административного;
 2. гражданского;
 3. предпринимательского;
 4. трудового

ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике

Обучающийся знает: основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, роль формирования кадрового резерва в процессе организационного развития, психологические основы организации работы с кадровым резервом, форм и методов обучения персонала, виды, формы и методы обучения персонала

Примерные задания:

16. Кто организует контролируемую работу всех подразделений аппарата управления?
1. администрация;
 2. профсоюзный комитет;
 3. начальник отдела кадров;
 4. начальник отдела труда и заработной платы;
 5. директор.
17. Кто организует контролируемую работу всех подразделений аппарата управления?
1. администрация;
 2. профсоюзный комитет;
 3. начальник отдела кадров;
 4. начальник отдела труда и заработной платы;
 5. директор.
18. С чего начинается разработка плана социального развития?
1. с определения тактических решений;
 2. со стратегии развития;
 3. с проведения расчетов;
 4. со сбора первичной информации;
 5. с составления программы составления плана.
19. На что рассчитаны целевые программы разработки плана социального развития?
1. на производственный цикл;
 2. на технологический цикл;
 3. на постоянный управленческий цикл;
 4. на участие всех функциональных подразделений в разработке;
 5. на принятие вышестоящей организацией.
20. Чем обусловлена обязательность выполнения плана социального развития коллектива?
1. принимается всем коллективом предприятия;
 2. он является частью плана экономического и социального развития предприятия;
 3. приказом руководящих органов;
 4. решением профсоюзного комитета;
 5. потребностью коллектива.
21. К какому возрасту средний исчерпывает возможности роста своей квалификации?
1. 25 годам;
 2. 30 годам;
 3. 33 годам;
 4. 35 годам;
 5. 40 годам.
22. На что нацелен раздел плана социального развития "Повышение уровня общей и специальной подготовки ..."?
1. повышение культурного уровня ;
 2. повышение образовательного уровня;
 3. повышения производственной квалификации;
 4. решение жилищной проблемы;
 5. выполнение производственной программы.

<p>23. С чем предусмотрено сопоставление фактического состояния уровня образования работников?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. с уровнем, достигнутым в предшествующем году; 2. со среднеотраслевым уровнем; 3. со средним уровнем за предшествующие 5 лет; 4. с нормативным уровнем; 5. с уровнем предприятия-конкурента. <p>24. С каких подразделений начинается работа по составлению плана социального развития?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. первичных; 2. филиалов; 3. плановых; 4. технических; 5. кадровых. <p>25. В чем заключается главное требование при подготовке раздела плана социального развития коллектива "Повышение уровня общей и специальной подготовки работников.."? </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. повышение культурного уровня работников; 2. выполнение плановых заданий; 3. улучшение трудовой дисциплины; 4. повышение квалификации рабочих; 5. повышение технического уровня производства. <p>26. Чем обусловлена потребность в переподготовке и повышении квалификации рабочих?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. регулярной заменой станочного парка предприятия; 2. ростом уровня изобретательства и рационализации; 3. качественными изменениями в содержательной основе традиционных профессий; 4. повышением технического уровня производства; 5. повышением культурного уровня работников. <p>27. В каких пределах времени устанавливается продолжительность обучения по профессиональной переподготовке рабочих?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2 месяца; 2. 3 месяца; 3. 4 месяца; 4. 5 месяцев; 5. 6 месяцев. <p>28. Кому должно уделяться особое внимание при подготовке мероприятий по профессиональной переподготовке рабочих?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. рабочим, имеющим неполное среднее образование; 2. рабочим, имеющим полное среднее образование; 3. рабочим, имеющим незаконченное высшее образование; 4. рабочим, обслуживающим новую технику; 5. рабочим, подавшим заявление на увольнение с завода. <p>29. Чем является определенный уровень общего и специального образования?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. базой для повышения работниками своей квалификации; 2. возможностью освоения новых специальностей; 3. нормой; 4. самостоятельной социальной ценностью; 5. достижением всего коллектива. <p>30. Какой категории работников необходимо уделять особое внимание при подготовке плана профессионально-технической подготовки рабочих?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. кадровым рабочим; 2. молодым рабочим; 3. рабочим, активно участвующим в движении рационализаторов и изобретателей; 4. квалифицированным рабочим; 5. работникам филиалов. <p>31. На что направлены мероприятия, способствующие повышению уровня общего и среднего образования?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. на укрепление морального стимулирования; 2. на повышение технического уровня производства; 3. на сплочение коллектива; 4. на выработку единых целей и задач; 5. на изменение психологического климата в коллективе. 	
<p>ПК-29: владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального</p>	<p>Обучающийся знает: основные инновационные подходы в области социального развития, этапы планирования социального развития, ориентироваться в сложностях планирования организационного развития</p>

развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации

Примерные задания:

32. Какой этап разработки плана социального развития коллектива можно охарактеризовать как программно-целевой?

1. первый;
2. второй;
3. третий;
4. четвертый;
5. пятый.

33. На основании чего определяются основные плановые показатели всех сфер социальной жизни коллектива?

1. оперативных задач;
2. стратегических задач;
3. поставленных целей развития;
4. планов вышестоящей организации;
5. условий коллективного договора

34. Внедрение какого метода является наиболее перспективным направлением планирования социального развития?

1. нормативного;
2. балансового;
3. «Дельфи»;
4. целевого;
5. экспертных оценок.

35. Кто возглавляет комиссию по разработке плана социального развития на предприятии?

1. председатель профсоюзного комитета;
2. главный инженер;
3. зам. директора по общим вопросам;
4. директор;
5. начальник отдела кадров.

36. Что выступает характеристикой трудовых процессов отдельных категорий работников?

1. финансовые результаты работ;
2. объем произведенной продукции;
3. производительность труда;
4. содержание труда;
5. содержательность труда

37. Как определяется доля работников с профзаболеваниями?

1. отношением выздоровевших работников к общему количеству;
2. отношением здоровых работников к общему количеству;
3. отношением травмированных работников к общему количеству;
4. отношением работников, имеющих профзаболевания, к общему количеству;
5. отношением заболевших работников к общему количеству.

38. Роль какой службы необходимо повысить в профессиональном отборе кадров для предприятия?

1. кадровой;
2. медицинской;
3. социологической;
4. профобразования;
5. профсоюзного комитета.

39. Физкультурно-оздоровительная работа является органическим элементом какой системы на предприятии?

1. образования;
2. воспитания;
3. здравоохранения;
4. наставничества;
5. рационализаторства.

40. Какой показатель является наиболее важным для оценки развития физической культуры и спорта?

1. общая численность, занимающихся физкультурой и спортом;
2. количество завоеванных медалей на спартакиадах;
3. количество работников, привлеченных к занятиям физкультурой в текущем году;
4. количество действующих спортивных секций;
5. количество на предприятии спортсменов-разрядников.

41. Что устанавливается в процессе анализа состояния организации физической культуры и спорта?

1. количество спортсменов-разрядников;
2. степень физической и спортивной подготовки;
3. количество травмированных работников;
4. уровень профзаболеваний;
5. снижение количества правонарушений.

42. Каким путем может быть получена дополнительная информация об уровне развития физической культуры?

<ol style="list-style-type: none"> 1. из данных годового отчета; 2. по данным профсоюзного комитета; 3. из актов и справок проверки состояния организации физической культуры; 4. из протоколов спортивных соревнований; 5. по данным социологического исследования. <p>43. На основании каких критериев определяется потребность работников в физкультурных занятиях?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. общего количества работников на предприятии; 2. количества работников, имеющих профзаболевания; 3. научно обоснованных норм; 4. количества травмированных работников; 5. общего числа работников, принимавших участие в соревнованиях 	
<p>ПК – 30: знанием основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владением навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике</p>	<p>Обучающийся знает: основные технологии снятия напряжения во время стресса основные факторы, способствующие развитию стрессовых и конфликтных ситуаций основы возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе</p>
<p>Примерные вопросы:</p> <p>44. Внутриличностный конфликт понимается как конфликт между:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) сознательной и бессознательной структурами; б) 2 бессознательными установками; в) 2 сознательными тенденциями; г) между любыми внутриличностными структурами. <p>45. Полный перечень структурных элементов конфликта составляют:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) роли оппонентов, объект конфликта, среда конфликта; б) позиции субъектов, участники конфликта, зона разногласий; в) стороны конфликта, субъективные и объективные характеристики конфликта. <p>46. Выберите наиболее полный и верный список социальных ролей участников конфликта:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) судьи, посредники, конфликтанты, инициаторы, жертвы; б) субъекты, жертвы, подстрекатели, союзники, посредники, организаторы; в) свидетели, участники, группа поддержки, зрители, оппоненты, управленцы. <p>4. Ресурсы сторон конфликта это:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) общий потенциал субъектов и участников конфликта, который может быть в нем использован; б) знания, умения и навыки конфликтантов; в) материальная обеспеченность сторон, участвующих в конфликте. <p>47. К этапам конфликта относятся:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) эскалация, конфликтная ситуация, речевое противодействие; б) инициация конфликта, инцидент, деструктивный конфликт; в) тупик, конфликтная ситуация, инцидент, эскалация, послеконфликтная стадия. <p>48. Стратегия поведения в конфликте основывается на:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) модели заинтересованности в успехе другого; б) модели заинтересованности в собственном успехе; в) модели двойной заинтересованности. <p>49. Стратегия сотрудничества:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) приводит к разрешению конфликта; б) ее применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации; в) свидетельствует о высокой конфликтологической компетентности личности. <p>50. Какое из сочетаний приводимых понятия имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) уступка, уход, сотрудничество; б) компромисс, критика, борьба; в) борьба, уход, убеждение. <p>51. К поведенческим конфликтогенам можно отнести:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) проявление агрессии, превосходства, эгоизма; б) редукция сознательной части психики; в) общение с конфликтными личностями. г) агрессивно-оборонительный принцип. <p>52. Стратегия соперничества:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) ведет к эскалации конфликта независимо от другой позиции; б) характеризует человека как эгоиста; в) ее применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации. 	
<p>ПК-31: способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат</p>	<p>Обучающийся знает: технологии анализа морально-психологический климата трудового коллектива инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива основные подходы к формированию и воспитанию трудового коллектива при реализации управленческого консультирования</p>

трудового коллектива
(взаимоотношения, морально-психологический климат),
умением применять
инструменты прикладной
социологии в формировании и
воспитании трудового
коллектива

Примерные вопросы:

53. К видам деловых услуг не относится?

- A) Реклама и отношения с общественностью
- B) Деловая информация
- C) Юридическое обслуживание
- D) Нет верного ответа

54. Верны ли следующие утверждения

A) Консультационная услуга представляет собой совет, рекомендацию, анализ, оценку, прогноз, справку и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента;
B) В качестве клиента рассматривают и работника самого предприятия, потребляющего «внутренний продукт», производимый другими работниками, а также бизнес-процессы, в ходе которых происходит подготовка и создание продукта для внешнего клиента.

- A) Верно только А
- B) Верно только Б
- C) Оба утверждения неверны
- D) Оба утверждения верны

55. Цель консультирования это

- A) Достижение организацией ее рыночных целей
- B) Помощь клиенту в осуществлении результативных изменений в его организации
- C) Помочь другим людям решать проблемы и яснее видеть их возможности
- D) Всё перечисленное

56. Что не относится к задачам, с которыми сталкиваются консультанты в организациях?

- A) задачи на исправление ситуации
- B) задачи на выявление ошибок
- C) задачи на усовершенствование существующей ситуации
- D) задачи на инновацию

57. Верны ли следующие утверждения?

A) Можно выделить два основных подхода к консультированию: функциональный и профессиональный;
B) Эти два подхода никак не связаны друг другом.

- A) Верно только А
- B) Верно только Б
- C) Оба утверждения неверны
- D) Оба утверждения верны

58. Консультирование с позиций профессионального подхода - это:

- A) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг
- B) союз профессионалов-консультантов
- C) общество независимых экспертов
- D) фирма, работающая в сфере услуг

59. Предметом консультирования являются

- A) экономика
- B) управление
- C) экономика и управление
- D) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур

60. К методам решения содержательной части проблем не относятся

- A) Методы диагностики
- B) Методы решения проблем
- C) Методы выбора ролей консультанта и клиента
- D) Методы реализации

61. К методам создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений не относятся

- A) Методы выбора ролей консультанта и клиента
- B) Методы обработки информации
- C) Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений
- D) Методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям

62. Объектами консультирования могут являться:

- A) частные и государственные предприятия
- B) зарубежная консультационная организация
- C) отечественная консультационная организация
- D) ассоциация консультантов

63. Внешние консультанты — это:

<p>A) Независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора</p> <p>B) Специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации</p> <p>C) сотрудники внешних учреждений</p> <p>D) Ни один из ответов не является верным</p> <p>64. Где работают внутренние консультанты?</p> <p>A) В консультационной организации</p> <p>B) Нигде не работают</p> <p>C) В организации-клиенте</p> <p>D) В научно-исследовательском институте</p> <p>65. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?</p> <p>A) предмет консультирования</p> <p>B) виды консультирования</p> <p>C) объекты консультирования</p> <p>D) типы консультирования</p> <p>66. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:</p> <p>A) Организационная диагностика</p> <p>B) Организационная динамика</p> <p>C) Организационная культура</p>

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

<p>ОПК-3: знанием содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ)</p>	<p>Обучающийся умеет: комментировать содержание основных разделов Социального права, Миграционного права, документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.) в части, относящейся к организации труда. интерпретировать содержание основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.) как элемента, формирующего социальную ответственность на основе знания содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права выстраивать трудовые отношения</p>
<p>Примерные вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие субъекта трудового права. Правовой статус субъектов трудового права и его содержание. 2. Граждане как субъекты трудового права. 3. Работодатели (юридические и физические лица), объединения работодателей как субъекты трудового права. 4. Акционерные общества работников как субъекты трудового права. 5. Профессиональные союзы как субъекты трудового права. 6. Коллектив работников организации как субъект трудового права. Представительный орган работников. 7. Производственный совет как субъект трудового права. 8. Международные нормы трудового права. 9. Дисциплина труда 10. Дисциплинарная ответственность 	
<p>ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике</p>	<p>Обучающийся умеет: ориентироваться в специфике различных вариантов служебно-профессионального продвижения персонала, в особенностях формирования кадрового резерва при различных вариантах организационного развития, ориентироваться в специфике форм и методов обучения персонала при различных вариантах профессионального развития персонала</p>
<p>Примерные вопросы:</p> <p>11. Оценка результативности обучения посредством методик на основе количественных и качественных показателей</p> <p>Характеристика организации</p> <p>Профиль деятельности – производственное предприятие - филиал крупного сырьевого холдинга.</p> <p>Численность персонала – 2 300 человек.</p> <p>Срок работы на рынке – 12 лет.</p> <p>Общая ситуация</p> <p>Процесс обучения на предприятии строится последовательно, начиная с первого этапа - определения потребности в обучении и выбора обучающей организации.</p> <p>Задание</p> <p>Сотрудникам службы по работе с персоналом было поручено, наряду с базовой моделью оценки результатов обучения по Киркпатрику, разработать и использовать собственную методику оценки результативности процесса обучения, которая</p>	

реально бы работала в сложившейся ситуации, была совместима с подходом компании к измерению и обработке информации.

Процесс обучения на предприятии строится последовательно, начиная с первого этапа - определения потребности в обучении и выбора обучающей организации. Служба персонала применяет методику оценки поставщиков образовательных услуг, заложив в ее основе такие критерии, как репутация провайдера и стоимость обучения, сроки и место проведения, содержание и форма обучения. Такая методика дает директору предприятия "ясную картину" при принятии окончательного решения о выборе поставщика.

Ресертификация предприятия по системе менеджмента качества которая недавно прошла в компании, требует качественно нового подхода к вопросу оценки результативности обучения. Руководство предприятия понимает, что если оно вкладывает денежные средства в обучение и профессиональную подготовку сотрудников, то результат может и должен быть измерим.

Директору предприятия нужна информация, позволяющая определить, является ли обучение эффективным, какую пользу получает от обучения сотрудников предприятие.

12. Развитие кадрового резерва

Характеристика организации

Профиль деятельности – российский коммерческий банк.

Численность персонала – 300 человек.

Срок работы на рынке – 11 лет.

Общая ситуация

Система управления персоналом банка изначально формировалась несколько стихийно в силу ряда факторов, в том числе – из-за специфики менталитета и образования, полученного основателями банка.

Задание

Определите, какие действия должно было предпринять руководство банка для предотвращения данной ситуации?

Система управления персоналом банка изначально формировалась несколько стихийно в силу ряда факторов, в том числе – из-за специфики менталитета и образования, полученного основателями банка. В частности, длительное время обучение персонала не рассматривалось в качестве стратегического направления работы.

В настоящее время HR-фронт-офис вынесен на аутсорсинг.

Работа с кадровым резервом носит преимущественно формальный характер: приняты официальные документы по планированию кадрового резерва (в первую очередь, "Положение о кадровом резерве"), однако они не всегда являются нормативной базой принятия управленческих решений в области обучения и развития персонала. В частности, составлены списки резервистов, однако нередко на практике назначение на руководящие должности осуществляется без явного учета таковых списков – например, через привлечение кандидатур с внешнего рынка труда. Теоретически целью резерва является удовлетворение потребности банка в замещении руководящих должностей на всех уровнях управления. Вместе с тем, конкретные задачи кадрового резерва не вполне ясны самим сотрудникам банка. Информационная работа в этом направлении руководством фактически не ведется.

Александр Ковров (23 года) устроился на работу в банк после успешного окончания престижного университета. Через некоторое время, чувствуя возросший интерес к своей профессиональной деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела Виктору Рябову, что интересуется смежными направлениями работы и мотивирован на их освоение.

Руководство банка обратило внимание на способного и перспективного новичка и решило вырастить из него эффективного руководителя. Для достижения этой цели А. Коврова начинают планомерно обучать всем сторонам банковского дела, перемещая с одного участка на другой – вначале в своем отделе, а затем и в других.

Убедившись в успешной реализации Александром всех задач, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения таких подходов к работе, которые малоизвестны в России. За сравнительно короткое время работы в банке (15 месяцев) Ковров овладел навыками и "оброс" связями, которые стали выходить за рамки требований его должности. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, и нынешнее рабочее место стало казаться ему барьером на пути его карьерного роста.

На должность начальника отдела он, по мнению руководства, претендовать не может, так как она занята Виктором Рябовым, который завоевал репутацию способного и компетентного руководителя, успешно справляющегося со своими обязанностями. Перевод Коврова на должность начальника отдела в какой-либо филиал банка, по мнению руководства, следует считать преждевременным, так как Александр 1) слишком молод, 2) чрезмерно честолюбив, 3) не всегда умеет найти контакт с людьми, 4) не располагает реальным опытом руководящей работы.

Банк столкнулся с проблемой профессионального выгорания талантливого специалиста: Ковров в сложившейся ситуации не видит перспектив развития на прежнем рабочем месте, стремится к быстрому карьерному росту, его самооценка высока, он чувствует в себе силы для принятия новой роли. Он не хочет тратить дополнительное время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшей управленческой деятельности. Кроме того, стало известно, что Коврова приглашают на работу с повышением в конкурирующий банк.

Профессиональное выгорание специалиста представляет для управления персоналом банка угрозу: есть риск "заражения" остальных сотрудников пессимизмом и недоверием к руководству.

Руководство банка, вложив в развитие Коврова значительные средства, считает, что уход этого талантливого сотрудника нежелателен, однако рассматривает его как неготового к занятию руководящей должности.

ПК-7: знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением

Обучающийся умеет: анализировать технологии текущей деловой оценки персонала, разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала;; ориентироваться в специфике проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала

<p>разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала</p>	
<p>Примерные вопросы:</p> <p>13. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом. Задачи, цели, функции и принципы оценки персонала Оценка персонала – _____ Деловая оценка персонала – _____ Принято выделять три основные цели оценки персонала: _____ К дополнительным целям оценки персонала можно отнести: _____</p> <p>14. Комплексная оценка персонала – _____ Правильно организованная оценка персонала позволяет: _____ Важнейшая задача оценки персонала – _____ Регулярное осуществление деловой оценки персонала предоставляет информацию: _____ На основе данной информации могут быть приняты обоснованные управленческие решения по таким направлениям, как: _____</p> <p>15. Оценка персонала выполняет две основные психологические функции: _____ Основными задачами деловой оценки персонала являются: _____ Дополнительные задачи: _____</p> <p>16. В практической деятельности организаций деловую оценку необходимо рассматривать в двух основных сферах: 1) _____ 2) _____</p> <p>Таким образом, оценка персонала _____</p> <p>17. Исторические аспекты изучения оценки персонала в менеджменте Отличительными чертами современных подходов к оценке являются: 1. _____ 2. _____ 3. _____</p> <p>Необходимо, чтобы процедура оценки сопровождалась квалифицированными специалистами. Это позволит избежать целого ряда ошибок: _____</p> <p>18. Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала</p>	
<p>ПК-29: владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации</p>	<p>Обучающийся умеет: ориентироваться в сложностях осуществления инноваций в части вопросов социального развития социального планирования</p>
<p>Примерные вопросы:</p> <p>19. Внешние факторы социального развития персонала. 20. Территориальные факторы социального развития персонала. 21. Природно-климатические факторы социального развития персонала. 22. Социально-культурные факторы социального развития персонала. 23. Экономические факторы социального развития персонала. 24. Макрофакторы социального развития персонала. 25. Отраслевые факторы социального развития персонала 26. Возможности удовлетворения социальных потребностей работников и членов их семей 27. Доходы и семейный бюджет 28. Оценка уровня потребления; свободное время; структура досуга</p>	
<p>ПК-30: знанием основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе,</p>	<p>Обучающийся умеет: ориентироваться в технологиях регулирования конфликтов; анализировать условия и профессиональные факторы, способствующие уменьшению стресса; подбирать технологии снятия напряжения во время стресса в соответствующей ситуации</p>

<p>владением навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике</p>	
<p>29. Написать реферат на тему «Теория социального действия Макса Вебера». 30. Написать реферат на тему: «Теория социального действия Т. Парсонса». 31. Написать реферат на тему: «Марксистская теория о социальном партнерстве».32. Провести дискуссию на тему: «Модели коллективного действия в классической социальной и политической теории (К.Маркс, Э. Дюркгейм, Дж. Милль, М. Вебер)». 33. Написать реферат на тему: «Исследования коллективного действия в социо-политической теории 60-80-х гг. XX века (Ч. Тилли, А. Турен, У. Гэмпсон, М. Залд, Д. Мак-Картти, Н. Смелзер и др.)». 34. Провести дискуссию на тему: «Парадигмы коллективного поведения по Е. Здравомысловой, традиционный подход (50-60-е гг. XX века)». 35. Написать реферат на тему: «Концепция государственно-частного партнерства (Якимец, Никовская)».</p>	
<p>ПК-31: способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива</p>	<p>Обучающийся умеет: применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива применять в рамках управленческого консультирования инструменты прикладной социологии для формирования трудового коллектива основные подходы к формированию и воспитанию трудового при реализации управленческого консультирования</p>
<p>Примерные вопросы:</p> <p>36.Характер деятельности консультационных компаний. 37.Степень специализации консультационных компаний. 38.Масштаб консультационной деятельности. 39.Портрет типичного консультанта. 40.Типы клиентов консультационных компаний. 41.Сфера деятельности клиентов консультационных компаний. 42.Масштаб рынка клиентов консультационных компаний. 43.Величина активов и пассивов клиентов консультационных компаний. 44.Организационно-правовая форма клиентов консультационных фирм. 45.Мотивы, побудившие компании обратиться за консультациями. 46.Портрет типичного клиента.</p>	

<p>ОПК-3: знанием содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ)</p>	<p>Обучающийся владеет: методикой анализа практики применения основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.) в части, относящейся к организации труда. навыками оперирования содержанием основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права. навыками анализа применения основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.). МОТ и трудоустройство молодежи</p>
<p>Примерные кейсы:</p> <p>1. В соответствии со ст. 70 ТК срок испытания не может превышать 3 месяцев. В коллективном договоре организации срок испытания установлен 2 месяца. Правомерно ли такое сокращение срока испытания? 2. В ст. 2 ТК закреплен принцип «защита от безработицы и содействие в трудоустройстве». Ст. 81 ТК определяет основания расторжения трудового договора по инициативе работодателя. Определите, в каких случаях при увольнении работников по основаниям, названным в ст. 81 ТК, реализуется действие данного принципа. 3. Найдите в ТК статьи, положения которых отвечают принципу «сочетание государственного и договорного регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений». 4. Согласно ст. 37 Конституции РФ «Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию». Ст. 2 ТК закрепляет принцип «свободы труда, включая право на труд, который каждый свободно выбирает или на который свободно соглашается, право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род деятельности». Определите, являются ли приведенные положения идентичными по содержанию. Найдите в ТК статьи, в которых реализуется принцип «свободы труда».</p>	

<p>5. Отдел проектирования НИИ машиностроения находился на последнем этаже занимаемого институтом здания. В конце рабочего дня конструктор Исаев отдела проектирования обнаружил протечку на потолке. Поскольку рабочий день заканчивался, он решил сообщить об этом руководству института на следующий рабочий день. Придя на следующий день на работу, он обнаружил, что в отделе проектирования находятся представители администрации, выясняющие причины проникновения воды в помещение. Шкафы, где хранились готовые проекты, столы, стулья, чертежные доски, компьютеры были в воде. В связи с происшедшим Исаев пояснил, что уходя с работы вечером, он видел протечку на потолке, но полагал, что это не приведет к причинению ущерба имуществу института. Директор института принял решение об объявлении Исаеву дисциплинарного взыскания, считая, что он не выполнил возлагаемые на него обязанности. Оцените позицию директора института.</p>	
<p>ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике</p>	<p>Обучающийся владеет: ориентироваться в специфике различных вариантов служебно-профессионального продвижения персонала, в особенностях формирования кадрового резерва при различных вариантах организационного развития, ориентироваться в специфике форм и методов обучения персонала при различных вариантах профессионального развития персонала</p>
<p>Примерные кейсы:</p> <p>6.Обучение и развитие менеджеров по продажам</p> <p>Характеристика организации Профиль деятельности – производство и торговля алкогольной продукцией. Численность персонала – 1000 человек. Срок работы на рынке – 21 год. Общая ситуация Компания, ведущая свою историю с уличного киоска, сегодня занимает доминирующее положение на алкогольном рынке одного из крупнейших регионов России.</p> <p>Задание Укажите, каковы возможные причины того, что после запуска модульной программы развития менеджеров среднего звена не произошло никаких изменений в компании?</p> <p>Компания, ведущая свою историю с уличного киоска, сегодня занимает доминирующее положение на алкогольном рынке одного из крупнейших регионов России. Сотрудники заняты в трех основных видах деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • производство; • дистрибуция; • мелкооптовая и розничная торговля. <p>В самом конце 1990-х гг. торгово-производственная компания построила собственный завод по производству алкоголя. На заводе применяются как современные производственные технологии, так и старинные рецепты, позволяющие выпускать напитки самого высокого качества.</p> <p>За относительно короткий период ТПК вплотную приблизилась по объемам производства ликероводочной продукции к историческому лидеру алкогольного рынка региона – местному винно-водочному заводу, завоевав более трети всего регионального рынка.</p> <p>Дистрибуция вносит основной финансовый вклад в деятельность ТПК и является ключевым фактором успешного развития собственного производства (в кратчайшие сроки обеспечивая качественную представленность продукции ТПК на полках магазинов и поддерживая ее на должном уровне и в дальнейшем).</p> <p>В портфеле ТПК несколько тысяч собственных и привлекаемых товарных позиций, которые обеспечивают почти 200 поставщиков. На ТПК приходится почти 90% рынка элитного высокоградусного алкоголя в собственном регионе. Деятельность ТПК практически не выходит за пределы своего региона, хотя у компании есть отдельные оптовые клиенты в соседних регионах и представительство в Москве.</p> <p>В региональном центре ТПК имеет три "торгующих склада", по сути, представляющих собой магазины типа "кэш-энд-кэрри".</p> <p>В 2007 году ТПК открыла специализированный магазин по продаже алкогольной продукции. Открытие нового магазина стало значительным событием, и он завоевал высокую популярность, на которую не оказал существенного влияния даже кризис.</p> <p>ТПК – одна из самых известных и уважаемых в городе компаний и один из престижных работодателей.</p> <p>Благодаря концентрированным и последовательным усилиям руководителей ТПК, в компании сформирована высокопрофессиональная, мобильная и дисциплинированная команда менеджеров по продажам, равных которой в России насчитываются единицы. Усилия торговой команды поддерживаются отделом мерчандайзинга, который обслуживает склады и магазин компании.</p> <p>Другим "оплотом" компании является отдел снабжения, обеспечивающий качественный уровень поставок алкоголя и управления товарными запасами (в среднем уровень оборачиваемости запасов составляет около трех недель), а также постоянный поиск новых поставщиков элитного алкоголя, основанный на глубоком анализе рынка и четких критериях оценки и принятия решений о целесообразности работы с новым ассортиментом.</p> <p>По мере развития собственной продуктовой корзины в деятельности компании возрастает роль маркетинговой функции. Несмотря на ее очевидные успехи, обусловленные, в первую очередь, персональными усилиями нескольких руководителей ТПК, отдел маркетинга как ключевое подразделение отстает в своем развитии от других важнейших</p>	

подразделений ТПК, поэтому частично маркетинговыми функциями продолжает заниматься отдел снабжения. При этом перед маркетологами были поставлены амбициозные стратегические цели развития компании.

В 2008 году в компании на базе отдела кадров была создана служба управления персоналом, в функции которой вошли задачи по подбору, обучению и мотивации персонала компании.

Несмотря на благополучное положение ТПК на рынке и преимущественно неплохие экономические результаты, текущее и будущее развитие компании вызвали у акционеров и руководства компании целый ряд вопросов:

- Темпы роста продаж имеют тенденцию к замедлению, хотя при благоприятной экономической ситуации денежный объем регионального алкогольного рынка, конечно же, будет возрастать.

- Возможности роста клиентской базы на региональном рынке также ограничены в силу доминирования компании на рынке.

- Наибольшие опасения вызывает состояние рынка труда и внутреннего кадрового резерва ТПК. Несмотря на предпринятые действия компания не получила пока признания как лучший работодатель. В компании мало опытных и подготовленных управленцев, в основном, руководители ориентированы на административно-командный стиль работы, раздачу указаний. Они не стремятся к развитию персонала и резерва, к поиску талантов, к повышению личной и командной эффективности. Инициатива и инновационность в компании приветствуются далеко не всеми руководителями. В ТПК наблюдается серьезная проблема текучести кадров, особенно на складах и в магазине компании. Не менее сложной является задача привлечения, удержания и развития новых сотрудников и, в особенности, грамотных управленцев и маркетологов. Служба управления персоналом недостаточно эффективно выполняет свои функции. В ней мало серьезных профессионалов.

В своей работе ТПК всегда придавала важное значение формированию имиджа лучшего работодателя, для чего управленцами компании была разработана программа внешних и внутренних PR-мероприятий:

1. Выступление руководителей компании в региональных СМИ.
2. Участие в конкурсах работодателей региона.
3. Выступление руководителей компании перед персоналом.
4. Запуск программы кадрового резерва.

Однако в силу недостаточного опыта и профессионализма, как руководителей, так и маркетологов и службы по управлению персоналом, программа оказалась разовой и не дала необходимого результата.

После серьезного анализа, проведенного приглашенными консультантами, были определены проблемы в управлении персоналом, которые мешали повышению эффективности и достижению стратегических целей, и разработана программа развития менеджеров. В результате анализа стало очевидно, что компании не хватает следующих компетенций.

1. Лидерство, без которого невозможно дальнейшее развитие компании и расширение доли рынка, невозможен региональный рост и выход на московский рынок.

2. Креативность и профессионализм высокого уровня, в особенности для маркетинговых служб, которые и должны придумать нестандартные решения для прорыва компании на других рынках, и службы управления персоналом.

3. Процесс развития подчиненных, которой только и может обеспечить преемственность и атмосферу вовлеченности в компании, но которым менеджеры компании не занимались вообще в связи с недостаточной развитостью управленческих навыков у них самих.

Однако эта информация не была доведена до всех менеджеров компании, решение по запуску программы развития принимал генеральный директор.

С большим воодушевлением через 3 месяца генеральный директор компании анонсировал новую модульную программу по развитию лидерских и управленческих качеств для менеджеров среднего звена компании.

В результате серьезного анализа рынка службой персонала была найдена известная тренинговая компания, которая успешно разрабатывала подобные программы.

Программа состояла из трех модулей в соответствии с необходимыми компании компетенциями.

Огромное количество времени, денег и энергии было потрачено на организацию и проведение первого тренинга по развитию лидерства в течение двух дней.

К сожалению, из-за высокой занятости не все менеджеры смогли присутствовать на тренинге вообще или посетить все занятия. В последний момент сформированные целевые группы пришлось перетасовать. После тренинга участникам были розданы опросники. Тренинг получил наивысшую оценку. Ситуация повторилась и на последующем тренинге и на модуле по развитию креативности, где отсутствовали как раз ключевые маркетологи. Третий модуль не состоялся, так как генеральный директор усомнился в эффективности данных мероприятий, к тому же в разгаре был кризис.

Прошел год. За это время не произошло никаких изменений в поведении менеджеров. Они по-прежнему демонстрировали командно-административный стиль руководства и просили службу управления персоналом разбираться с персональными проблемами сотрудников компании. Имидж лучшего работодателя не был сформирован, текучесть продолжала нарастать, новые лидеры, способные вдохновлять и вовлекать персонал в достижение стратегических целей, не появились, маркетологи продолжали фокусироваться на решении только ближайших задач, развитие компании продолжало оставаться проблемой только генерального директора компании. Финансовые показатели компании не улучшились, организационная эффективность не повысилась.

7. Обучение рабочих

Профиль деятельности – полиграфическое производство (типография).

Численность персонала – 300 человек.

Срок работы на рынке – 13 лет.

На базе типографии, существовавшей еще с советских времен, в 1996 году было открыто полиграфическое предприятие, основным направлением производства которого стала офсетная печать книжно-журнальной продукции. Задание

Какую технологию обучения рабочих целесообразно выбрать директору, чтобы достичь поставленных целей?

На базе типографии, существовавшей еще с советских времен, в 1996 году было открыто полиграфическое предприятие, основным направлением производства которого стала офсетная печать книжно-журнальной продукции.

Экономический кризис повлиял на работу типографии достаточно сильно: объем заказов постепенно начал снижаться и к февралю 2009 года достиг критического для предприятия уровня – 35%. В связи с этим компания столкнулась с очень серьезными финансовыми затруднениями. Для предотвращения возможного краха руководство приняло решение о расширении ассортимента продукции для привлечения новых клиентов.

На совещании, на котором обсуждалась коммерческая политика типографии, был предложен проект разработки и выведения на рынок нового вида продукции.

Предполагалось на имеющихся печатных машинах начать выпуск декоративных картонных упаковок. После внесения ряда поправок руководство утвердило проект. Постепенно в коммерческий отдел стали поступать заявки на пробные заказы, и перед производственным блоком встал срочный вопрос о том, как организовать изготовление этого вида продукции. Проблема заключалась в двух аспектах:

технические карты, разработанные технологами только на основе своих теоретических знаний еще до утверждения проекта, на практике не были опробованы, и специалистам не хватало опыта работы с данными материалами; низкая квалификация производственных рабочих.

Основной контингент рабочих – это люди со стажем трудовой деятельности на своем участке 15–20 лет, за многие годы привыкшие к упорядоченному производственному процессу. К идее обучения работе на новом оборудовании и по новым технологиям печати (на старом оборудовании) они относятся настороженно (часто – и негативно), так как понимают, что могут потерять в заработной плате. Сейчас компания, по сути являясь их заложницей, в ситуации отсутствия квалифицированной замены оплачивает их труд по завышенным ставкам.

Организация, благодаря хорошо отлаженным связям с учебными заведениями, ежегодно привлекает молодых специалистов, но срок их работы в компании колеблется от 6 до 18 месяцев. Можно с уверенностью сказать, что они, освоив то оборудование, что установлено в типографии, и получив запись в трудовой книжке о наличии стажа, переходят к конкурентам. Основными причинами увольнения называют: отсутствие "интересной, технически сложной" работы, низкую оплату труда и "дедовщину" в коллективе.

В ситуации, когда организация должна освоить новые технологии и предложить "технически сложную" работу, выяснилось, что у компании нет специалистов нужной квалификации. Поставщики новых материалов готовы провести обучение нескольких сотрудников, но не всего производственного персонала. Вопрос о рекрутинге рабочих со стороны руководства не рассматривало, так как не увидело в этом решения "застарелой" проблемы. Поскольку новички и "ветераны" оказались в одном положении – учеников, которым необходимо освоить новые технологии, – то описанная выше ситуация позволит внедрить инновации, так давно откладываемые руководством, а именно:

изменить корпоративную культуру;

пересмотреть политику оплаты труда (расценки и загрузка рабочих должны быть едиными для них всех);

сформировать класс новаторов, на которых в дальнейшем будет опираться руководство, то есть ключевых рабочих.

Обучение было призвано поддержать инновации в кадровой сфере. Поэтому в данном направлении задачи были сформулированы так:

учебный процесс должен занимать как можно меньше времени и требовать минимальных финансовых затрат;

желательно в ходе обучения выявить наиболее перспективных рабочих, способных развиваться, которые в дальнейшем будут считаться ключевыми;

сформировать в процессе обучения рабочие смены так, чтобы была исключена "дедовщина";

детально проинформировать персонал об изменении системы оплаты труда, а также на практике продемонстрировать рабочим ее связь с результатами обучения.

Понимая всю ответственность за внедрение инноваций, генеральный директор обратился к руководителям подразделений, занятым в проекте, с вопросом: "Кого и как будем учить?", – и получил три предложения.

ПК-29: владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации

Обучающийся владеет: способностью участвовать в составлении и реализации планов (программ) организационного развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния организации; способностью принимать участие в разработке и реализации программ инноваций в части вопросов социального развития предприятия

Примерные кейсы:

8. **Цель кейса** – развитие навыков разработки плана вхождения в должность руководителя подразделения с определением критериев оценки успешности прохождения периода адаптации. характеристика организации

Профиль деятельности – оптовая торговля аудио- и видеоаппаратурой.

Численность персонала – 150 человек.

Срок работы на рынке – 9 лет. Общая ситуация

Компания была образована после дефолта несколькими специалистами-инженерами, которые ранее работали в крупной организации на рынке аудио- и видеоаппаратуры. адание

Определить критерии адаптации нового руководителя, чтобы на их основе разработать план адаптации.

Компания была образована после дефолта несколькими специалистами-инженерами, которые ранее работали в крупной организации на рынке аудио- и видеоаппаратуры. Первоначально они использовали свои контакты по прежней

работе, затем постепенно установили отношения со всеми ведущими игроками рынка. Основной состав компании сформирован в первые годы деятельности. При подборе персонала учредители ориентировались прежде всего на техническую грамотность кандидатов. Сначала такая политика себя оправдывала, так как одним из конкурентных преимуществ организации были именно технические консультации для клиентов, их ориентация в многообразных предложениях рынка, помощь с определением ассортиментной матрицы. В итоге сформировалась следующая структура клиентской базы: 70% – региональные дистрибьюторские компании, 10% – розничные магазины Москвы и Московской области (прямые продажи), 10% – собственные представительства в регионах, 5% – собственные торговые точки, 5% – сетевая розница.

Максимальный объем заказов давала сетевая розница. А наиболее прибыльным был сегмент собственных представительств.

Структура отдела продаж была следующая. Начальник отдела курировал продажи региональным клиентам и розницу в Москве. За каждым из этих направлений были закреплены несколько менеджеров, ассистентов и ведущий менеджер. Старшим менеджером по работе с сетями и двумя его подчиненными руководил заместитель директора по сбыту, который лично курировал данное направление. Также он занимался открытием представительств в регионах. Но после создания они фактически никому не подчинялись. Директорами собственных торговых точек компании руководил генеральный директор.

Несколько месяцев назад в компании был проведен аудит системы продаж. Выявлены существенные пробелы как в организации продаж, так и в профессиональной компетентности сотрудников. В итоге приняты следующие решения:

Провести реструктуризацию коммерческих подразделений – создать департамент продаж, который будет состоять из следующих отделов: отдел продаж региональным клиентам, продаж московским клиентам, по работе с сетевой розницей, регионального развития (открытие и развитие представительств), развития собственной розницы.

Принять на работу двух новых руководителей – начальников департамента продаж и отдела собственной розницы.

Директоров собственных торговых точек поставить под непосредственное руководство начальника отдела собственной розницы.

Одного из ведущих региональных менеджеров назначить руководителем отдела регионального развития.

Разработать единую ценовую политику, включая систему скидок.

Разработать мероприятия по сокращению сроков выплаты и объема дебиторской задолженности.

Закрепить за отделами зоны ответственности, разработать и утвердить Положение о департаменте продаж, внести соответствующие изменения в должностные инструкции.

Разработать критерии оценки для каждой должности.

Провести аттестацию всех менеджеров.

Разработать новую систему мотивации с привязкой к критериям оценки должности.

Провести обучение по результатам проведенной аттестации.

Директор по персоналу компании подобрал руководителя департамента продаж, который был принят с испытательным сроком 3 месяца.

9.Цель кейса – развитие навыков внедрения системы наставничества и мотивации наставников на работу с молодыми управленцами

Профиль деятельности – транспортная компания, действующая на рынке авиационных перевозок.

Численность персонала – 5 000 человек.

Срок работы на рынке – 20 лет

Крупная транспортная компания столкнулась с проблемой старения управленческого и производственного персонала – высоких профессионалов и носителей знаний.

А. Укажите, в чем Вы видите основную причину опасений потенциальных наставников в каждом примере? Обоснуйте свой вывод.

Б. Предложите направления организации системы наставничества

Крупная транспортная компания столкнулась с проблемой старения управленческого и производственного персонала – высоких профессионалов и носителей знаний. Для того чтобы сохранить носителей ключевой информации, изменив их иерархический статус, компания разработала программу развития наставничества, полагая, что опытные специалисты станут наставниками для более молодых управленцев, и начала реализовывать ее через систему семинаров, проводимых потенциальными наставниками. Однако действующие руководители, возраст которых приближается к пенсионному рубежу, начали волноваться и обижаться на компанию. Стал развиваться конфликт интересов. Внедрение программы вызвало большое сопротивление. Выяснилось, что управленцы больше мотивированы уйти на пенсию (так как по условиям контракта получают хорошее вознаграждение) и унести с собой уникальные знания, нежели остаться в компании в роли наставников.

<p>ПК-30: знанием основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владением навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике</p>	<p>Обучающийся владеет: способностью диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации; готовностью к созданию благоприятного психологического климата; способностью использовать знания о закономерностях индивидуального и группового поведения в процессе принятия экономических решений</p>
---	--

Примерные кейсы:

10.Кейс «Конфликтная ситуация в связи с внедрением нововведения».

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

- а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.
- б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
- в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.
- г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

11. Кейс «Управление конфликтами».

Вы директор по социальному развитию компании. В вашем распоряжении всего один-два месяца до начала официальной процедуры изменения условий трудовых договоров для управленцев завода (начальников управлений, директоров по направлениям и заместителей генерального директора). Исходя из этого:

1. Предложите идеи повышения коллективной сплоченности.
4. Предложите мероприятия по усовершенствованию социально-психологического климата коллектива.

<p>ПК-31: способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива</p>	<p>Обучающийся владеет: прикладной социологией в формировании и воспитании трудового коллектива способностью использовать технологии психофизиологического анализа трудового коллектива способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат)</p>
--	--

Примерные кейсы:

12. Отработка навыков формулирования запроса на консультацию внутреннего и внешнего эксперта.
13. Отработка навыков использования метода SWOT анализа
14. Выполнение индивидуального задания по оптимизации кадрового процесса или объекта (по выбору) методом SWOT анализа
15. Написание отчета о направлениях оптимизации изученного объекта исследования

2.2. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

1. Понятие социального - основные значения и область применения.
2. Объяснить, когда и в связи с чем возникла функция управления социальной подсистемой предприятия.
3. Основные представители отечественной школы социального управления в промышленности.
4. Состав и краткое содержание основных этапов эволюции функции социального управления в экономике России.
5. Понятие социального планирования, его соотношение с понятием социального управления.
6. Социальная политика и концепция социального управления.
7. Соотношение понятий прогресса и социального развития.
8. Факторы, влияющие на направленность и динамику социальных изменений.
9. Соотношение возможностей предприятия и факторов внешней среды в управлении социальными процессами на предприятии.
10. Понятие социального партнерства.
11. Модели социальных отношений в экономической сфере развитых стран Запада.
12. Понятие социального норматива. Примеры.
13. Значение социальных нормативов как средства управления социальными процессами.
14. Индекс развития человеческого потенциала.
15. Понятия качества жизни и уровня трудовой жизни.
16. Стратегия социального развития.
17. Понятие социальной инфраструктуры.
18. Элементы социальной среды работника.
19. Исходные данные для построения системы управления социальной подсистемой предприятия.
20. Связь управления социальными процессами на предприятии с управлением персоналом предприятия.
21. Социальное развитие персонала как объект управления.
22. Основные факторы социальных изменений в современном обществе.
23. Внешние факторы социального развития персонала.
24. Система управления социальным развитием персонала.
25. Нормативно-правовая база управления социальными процессами в организации.

26. Социальное управление как часть реализации системы планирования на предприятии
27. Понятие «Социальный стандарт»
28. Оценка социального развития трудового коллектива
29. Основные направления корпоративной социальной политики
30. Уровни и последствия социально – ориентированного предпринимательства
31. Взаимосвязь корпоративной социальной политики и развития бизнеса
32. Планирование социальной ответственности бизнеса в России и за рубежом
33. Модели формирования социальной ответственности организации
34. Характеристики международных стандартов социальной отчетности
35. Направления анализа и оценки управления корпоративной социальной ответственностью

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 по зачету с оценкой

«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.