

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Управление персоналом»**

**1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины**

<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Способ оценивания</b>	<b>Оценочное средство</b>
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Управление персоналом».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Управление персоналом» используется 100-балльная шкала.

<b>Критерий</b>	<b>Оценка по 100-балльной шкале</b>	<b>Оценка по традиционной шкале</b>
Студент освоил изучаемый материал, выполняет задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций, может допускать отдельные ошибки.	25-100	<i>Зачтено</i>
Студент не освоил основное содержание изученного материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	0-24	<i>Не зачтено</i>

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами**

*1.Задание на анализ корпоративной культуры как основы для установления и поддержания контактов, обеспечивающих работу в коллективе*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Устанавливает и поддерживает контакты, обеспечивающие работу в коллективе

## ***Задание на анализ корпоративной культуры как основы для установления и поддержания контактов, обеспечивающих работу в коллективе***

*Цель - оценить влияние организационной культуры на социальное взаимодействие в коллективе, производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.*

*Ситуация:*

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» — это 20% производства всего российского шоколада, 10% — карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий — «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции,

постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество международных почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия. Стратегической целью Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

#### Вопросы и задания

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» и Красный Октябрь»?
2. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? Как система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей Октябрь»?
3. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа и нормы социального взаимодействия работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

#### *2.Задание на анализ и совершенствование программы адаптации персонала и социального взаимодействия в коллективе*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Устанавливает и поддерживает контакты, обеспечивающие работу в коллективе

## Задание на анализ и совершенствование программы адаптации персонала и социального взаимодействия в коллективе

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

### Постановка задачи

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.
3. Какие блоки общей и специальной программы адаптации необходимо изменить или дополнить в данном случае?
4. Как изменится социальное взаимодействие в коллективе в данной ситуации?





**Общая программа** охватывает всю организацию в целом. Здесь затрагиваются следующие вопросы:

1. Общее представление о компании: политика компании, история, цели, приоритеты, проблемы, традиции, нормы, стандарты, обряды, ритуалы, девизы, лозунги, продукция и доведения ее до потребителя, организационная структура, корпоративная система коммуникации, информация о руководителях, маркетинговая стратегия;
2. Кадровую политику организации: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, правила использования различных режимов рабочего времени, правила охраны коммерческой тайны и технической документации, требования к персоналу, кодекс корпоративного поведения;
3. Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников, оплата выходных, сверхурочных;
4. Дополнительные льготы: страхование, учёт стажа работы, поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию, возможности обучения на работе, наличие столовой, буфетов;
5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности: (места оказания первой медицинской помощи, меры предосторожности, правила противопожарной безопасности; план здания);
6. Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма, назначения, перемещения, продвижения, испытательный срок, информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу, права и обязанности работника, права непосредственного руководителя, руководство и оценка исполнения работы, дисциплина и взыскания, оформление жалоб, коммуникация;
7. Обеспечение нормальной жизнедеятельности и функционирования: организация питания, наличие служебных входов, условия для парковки личных автомобилей;
8. Экономические факторы: стоимость рабочей силы, стоимость средств труда и оборудования организации в целом, ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После осуществления общей программы необходимо перейти к **специальной программе**, которая охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и реализуется в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, а также в виде собеседований с руководителем. В неё включены:

1. Функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура, направления деятельности, взаимоотношения с другими подразделениями, взаимоотношения внутри подразделения;
2. Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание работы и ожидаемых результатов, разъяснение для чего необходима данная работа, описание её важности, нормативы качества выполнения работы и основы оценки её исполнения, длительность рабочего дня и расписание, перерывов;
3. Требуемая отчётность: виды помощи, которые оказывает организация в каких случаях и как просить о них, отношения с местными и общегосударственными инспекциями;
4. Процедуры, правила, предписания: правила, которые характеризуют данное подразделение, информирование о несчастных случаях и опасности, гигиенические стандарты, охрана и проблемы, связанные с воровством, правила поведения на рабочем месте, контроль за нарушениями дисциплины (трудового и административного порядка), перерывы (на собственные нужды, перекуры, обед, гигиену), использование оборудования;
5. Представление сотрудников подразделения.

### *3.Задание на разработку системы показателей для оценки персонала как*

*необходимого условия для реализации своей роли в команде*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2 Применяет нормы социального взаимодействия для реализации своей роли в команде

## **Разработка системы показателей для оценки персонала как необходимого условия для реализации своей роли в команде**

Задание:

1. разработать состав показателей для деловой оценки (аттестации) сотрудника и определить методы, с помощью которых оцениваются показатели;
2. установить соответствие оцениваемого сотрудника занимаемой должности;
3. оценить результативность труда сотрудника и его профессиональное поведение;
4. сформировать план по совершенствованию его деятельности и профессионального поведения;
5. разработать перспективы служебного развития оцениваемого сотрудника.

### *Исходные данные, характеризующие деятельность сотрудника А отдела маркетинга за оцениваемый период*

Возраст - 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга фирмы по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад закончил текстильный институт (специальность: инженер-технолог).

В течение последних 3 лет ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За 2 первых года объем продаж по курируемым изделиям возрастал на 20% ежегодно при запланированных 12%.

В прошлом оцениваемом периоде при плане 20% фактический рост объема продаж составил 16%, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4). При этом были найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.

Как стало известно начальнику отдела, 2 заказчика отказались после 4-часовых переговоров с одним из них, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника А: «С вами невозможно вести переговоры, так как вы не знаете, чего вы хотите». Об этом сотрудник А рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан.

Сотрудник А высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки.

На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками прежних лет, с 6 - прошлогодними и 5 - новыми (из 6 объектов переговоров). При этом рост объема продаж планируется на уровне 25% (при 18% первоначально намечавшихся).

За все 4 года работы сотрудник А провел 47 переговоров, из них 40 - удачных. Средняя продолжительность переговоров 2,5 часа. Брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги. Ежедневно отсутствует на рабочем месте в среднем 40-50 мин. Тратит много времени на поиск нужных документов. Сотрудник А - член сборной команды по рыболовному спорту.

### *Методические рекомендации:*

1. На первом этапе сформировать состав показателей деловой оценки.  
Эти показатели должны:
  - являться основой методики деловой оценки сотрудников отдела маркетинга предприятия;
  - быть достаточно универсальными, чтобы с их помощью можно было оценить деятельность сотрудников аналогичных должностей;
  - позволять всесторонне оценить конкретного сотрудника, общая характеристика деятельности которого приведена в исходных данных к деловой игре;
  - отражать определенную классификацию показателей деловой оценки, а именно

включать показатели, характеризующие: 1) результаты труда сотрудника; 2) его способности к выполнению общих функций управления; 3) профессиональное поведение сотрудника.

Состав показателей оценки сотрудника отдела, разрабатываемый участниками игры на первом этапе, можно отразить следующей формой.

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
	отлично	хорошо	удов.	неудов.
1. Показатели, характеризующие результаты труда				
1.1. ...				
1.2. ...				
2. Показатели, характеризующие условия достижения результатов труда				
3. Показатели, характеризующие профессиональное поведение сотрудника				

2. На *втором этапе* устанавливаются методы оценки показателей и проводится конкретная количественная или качественная оценка показателей.

Результатами выполнения данного этапа деловой игры должны являться:

- выбор метода шкалирования или метода альтернативных характеристик для оценки тех или иных показателей;

- конкретная реализация указанных методов применительно к показателям оценки, т.е. должна быть разработана конкретная шкала количественной оценки определенных показателей (отражающая градацию количественных оценок и их соответствующих каждой количественной оценке качественных интерпретаций) или должны быть проработаны формулировки вопросов по соответствующим показателям для метода альтернативных характеристик;

- количественная оценка показателя по одному из приведенных выше методов.

*4.Задание на разработку программы мотивации и стимулирования труда персонала для улучшения социального взаимодействия при реализации своей роли в команде*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2 Применяет нормы социального взаимодействия для реализации своей роли в команде



## **Разработка программы мотивации и стимулирования труда персонала для улучшения социального взаимодействия при реализации своей роли в команде**

*Задание: разработать план мотивационных мероприятий в организации на основе знания факторов удовлетворенности трудом и основных теорий мотивации, и оценить ее социальную значимость*

Прописать 10-15 мероприятий по мотивации персонала. Можно для конкретной категории или группы должностей государственной гражданской службы

Программа должна включать: 1. материальную и 2. нематериальную (похвала, гибкий график) мотивацию.

Материальная мотивация делится: на 1.1. денежную (премия, страхование) и 1.2. неденежную (корпоративные мероприятия, доп. оплачиваемый отпуск) мотивацию.

**ОФОРМИТЬ В ВИДЕ ТАБЛИЦЫ**

<b>№ п/п</b>	<b>Форма стимулирования (мотивации) персонала</b>	<b>Основное содержание стимулирующих мероприятий</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Материальные денежные</b>		
<b>Материальные неденежные</b>		
<b>Нематериальные</b>		

Примерные формы мотивационного воздействия:

Заработная плата (номинальная)
Стимулирование свободным временем
Трудовое или организационное стимулирование
Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания
Организация питания
Продажа товаров, выпускаемых предприятием
Стипендиальные программы
Заработная плата (реальная)
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом
Сберегательные фонды
Программы обучения
Программы медицинского обслуживания
Консультационные службы
Программы жилищного строительства
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей
Бонусы
Участие в прибылях
Участие в акционерном капитале
Планы дополнительных выплат
Гибкие социальные выплаты
Страхование жизни
Программы выплат по временной нетрудоспособности
Медицинское страхование
Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)
Отчисления в пенсионный фонд

*5.Задание на развитие навыков установления, развития и поддержания контактов, обеспечивающих работу в коллективе*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен осуществлять социальное	УК-3.1 Устанавливает и поддерживает контакты,

взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	обеспечивающие работу в коллективе
--	------------------------------------

## **Задание на развитие навыков установления, развития и поддержания контактов, обеспечивающих работу в коллективе**

### *Кейс 1.*

В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу. Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, изза чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день. Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

### *Вопросы и задания:*

- Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?
- Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам? Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места?

### *Кейс 2.*

Компания «Лора» является одним из крупнейших производителей бытовой техники, аккумуляторов и батареек к ней. Для изготовления изделий автономного питания используется большое количество свинца, который оказывает вредное воздействие на внутриутробное развитие плода у беременных женщин. В результате, чтобы уберечь внутриутробный плод от такого вредного воздействия производитель батареек ввел запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца. Компания приняла такое решение, чтобы соблюсти следующие нормы: право женщин на то, чтобы выносить и родить здорового ребенка; право компании на предотвращение ущерба от предъявления судебных исков от женщин либо повзрослевших детей, которые ощутили на себе вредные последствия работы их матерей в период беременности в условиях производственного процесса с применением свинца. Компания установила правило о том, что нельзя допускать к вредному производству женщин до 50 лет, так как сочла, что для них еще может быть актуальным вопрос о рождении ребенка. Это означает, что большей части женщин придется перейти на должности с меньшим окладом. В ответ сотрудницы компании устроили саботаж, усевшись в центре производственного цеха на полу. Они обвиняли компанию в том, что та вмешивается в их личную жизнь, так как только им решать – собираются они иметь детей или нет, и если они хотят работать до рождения детей или после на производстве батареек, то это их право. Компании предстоит принять ряд решений, чтобы выйти из сложившейся ситуации, но пока нет ответа на вопрос «Как это сделать?»



*Вопросы и задания:*

- Ответьте на вопросы, не вникая в юридические подробности. Является ли защита беременных женщин и их нерожденных детей предметом заботы лишь самой беременной женщины?
- Может ли компания оградить себя от негативных последствий, связанных с вредным влиянием производства на здоровье сотрудниц?
- Можно ли в данной ситуации прийти к обоюдному согласию?
- Предложите компании свое решение.

*6.Задание на развитие организационных и управленческих навыков, необходимых для налаживания социального взаимодействия при реализации своей роли в команде*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2 Применяет нормы социального взаимодействия для реализации своей роли в команде

## **Задание на развитие организационных и управленческих навыков, необходимых для налаживания социального взаимодействия при реализации своей роли в команде**

### Кейс 1.

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом. Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы и задания:

- Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
- Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя?
- Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела

### Кейс 2.

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самостоятельных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает

активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания:

- Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?
- Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя?
- Аргументируйте свое решение.

Кейс 3.

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания:

- Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?
- Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу?
- Обоснуйте свое решение.

Кейс 4.

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения

которых требуют прежде всего от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

Вопросы и задания:

- Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?
- Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?
- Аргументируйте свое решение.

**Таблица 1. График опозданий сотрудницы**

Дата	День недели	Опоздания
12 ноября	Пятница	12 минут
22 ноября	Вторник	22 минуты
30 ноября	Понедельник	19 минут
6 декабря	Вторник	14 минут
11 января	Среда	15 минут
13 января	Пятница	12 минут

*7.Задание на осуществление социального взаимодействия и реализация своей роли в команде через эффективные мероприятия по привлечению и отбору персонала*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2 Применяет нормы социального взаимодействия для реализации своей роли в команде



## Задание на осуществление социального взаимодействия и реализация своей роли в команде через эффективные мероприятия по привлечению и отбору персонала

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов.

Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

*Исходные данные включают:*

- формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 1);

- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 2);

- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А - агентство по найму персонала;
- для претендента Б - служба занятости;
- для претендента В - свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- для претендента Г - учебное заведение соответствующего профиля.

Таблица 1.

### ТРЕБОВАНИЯ К ПРЕТЕНДЕНТАМ НА ДОЛЖНОСТЬ

Требования к претендентам	Градация по важности		
	очень важно	важно	желательно
1	2	3	4
<b>Профессиональные предпосылки, образование</b>			
1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт ( <i>с указанием стажа работы</i> )	X		
5. Специальные знания		X	
<b>Личностные предпосылки</b>			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы) ( <i>указать конкретный круг проблем</i> )		X	
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	X		
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи) ( <i>привести примеры</i> )		X	

10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)			X
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях ..... умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать, каких) .....		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	
Возможные другие предпосылки			

Таблица 2

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРОЧНЫХ ИСПЫТАНИЙ ПРЕТЕНДЕНТОВ А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г

14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

### Методические указания к решению

В качестве «весовых коэффициентов» для 15 показателей оценки в таблице 3 могут быть выбраны следующие:

для 1-й градации (очень важно) - 1,5;

для 2-й градации (важно) - 1,0;

для 3-й градации (желательно) - 0,5.

Для заполнения столбцов «Оценка» необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок (например, «данные значительно выше нормы» это 5 баллов).

Далее следует рассчитать «взвешенные оценки» по каждому показателю для кандидатов: умножаем «весовой показатель» на «оценку» показателя.

Рейтинг кандидатов (средневзвешенная оценка) составит:

pretendent X = сумма взвешенных оценок / 15

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Таблица 3.

Порядковый номер показателя (согласно табл. 1)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
Суммарная оценка			сумма		сумма		сумма		сумма

**4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.**

