



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе дисциплины)
«СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

основной профессиональной образовательной программы магистратуры
по направлению подготовки

38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль подготовки
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра менеджмента

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплины	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ОПК-3: Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политики и технологий управления персоналом организации в динамичной среде, оценивать их социальную и экономическую эффективность	ОПК-3.3: Определяет слабые и сильные стороны технологии управления персоналом организации, проводит сравнительный анализ, оценивает их эффективность	Современные проблемы управления персоналом	<p><u>Знать:</u> основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления персоналом; основы методологии научного познания; актуальные научные проблемы управления персоналом;</p> <p><u>Уметь:</u> аргументировано и доказательно определять содержание проблем управления персоналом в организации; рассматривать проблематику использования и развития персонала в контексте анализа и выявления современных проблем управления персоналом; выявлять и формулировать актуальные проблемы управления персоналом в организации;</p> <p><u>Владеть:</u> комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом; способность всесторонне рассматривать проблематику использования и развития персонала.</p>

2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания по дисциплине;
- задания для проведения практических занятий;
- контрольная работа для заочной формы обучения.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, относятся:

- экзаменационные вопросы.

3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения теоретического материала студентами очной формы обучения. Тестирование обучающихся проводится на практических занятиях после завершения рассмотрения на лекциях соответствующих тем (Приложение №1).

Оценка теста определяется количеством правильных ответов:

- «Отлично» - 90-100% правильных ответов в тесте;
- «Хорошо» - 70-90% правильных ответов в тесте;
- «Удовлетворительно» - 50-70% правильных ответов в тесте;
- «Неудовлетворительно» - менее 50% правильных ответов в тесте;

При оценке выполнения тестовых заданий возможно выставление оценок «зачтено» и «не зачтено»

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если выполнено более 50% заданий и сделаны выводы по проделанной работе;

- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если правильно выполнено менее 50% заданий.

3.2 В приложении № 2 приведены типовые задания для проведения практических занятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Целью практических занятий является формирование умений и навыков по анализу современных проблем управления персоналом. Оценка результатов выполнения задания по каждому практическому занятию производится при представлении студентом решения задачи и на основании ответов студента на вопросы по тематике практического задания. Студент, самостоятельно выполнивший задание и продемонстрировавший необходимые знания получает по практическим занятиям оценку «зачтено».

Кроме того, по практическим занятиям выставляется экспертная оценка по четырехбалльной шкале – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил и не «защитил» предусмотренные рабочей программой дисциплины практические занятия.

3.3 Задание для самостоятельной работы, выполняемой студентами заочной формы обучения, предусматривает выполнение и защиту контрольной работы. Контрольная работа включает раскрытие теоретических вопросов и анализ научных статей (приложение № 3). Допуск к защите представленной студентом контрольной работы осуществляется оценкой «зачтено». Оценка «зачтено» выставляется, если все теоретические вопросы раскрыты в полном объеме. В противном случае контрольная работа оценивается как «незачтено», и она возвращается на доработку. Защита контрольных работ студентами заочной формы обучения служит основанием для допуска к экзамену.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Заключительная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;
- защитившие контрольную работу (для студентов заочной формы обучения).

4.2 В приложении № 4 приведены вопросы к экзамену по дисциплине, а в приложении № 5 - типовые задания.

4.3 Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания).

Критерии оценивания экзамена по дисциплине.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2).

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

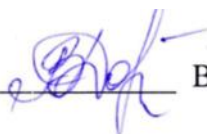
Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаниями и системным взглядом на изучаемый объект
2 Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задачи данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Современные проблемы управления персоналом» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Управление персоналом (профиль «Стратегическое управление персоналом организации»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.)

Заведующая кафедрой


В. В. Дорофеева

Приложение № 1

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

ВАРИАНТ 1

1. Одной из главных проблем эффективного внедрения инноваций в управлении персоналом является:

- а) отсутствие у подчинённых гибкого мышления, способного приспособиться к инновациям и адекватно реагировать на них
- б) большое количество теоретической информации, неподкреплённой практикой
- в) низкая гибкость нормативно-правовой базы, которая не позволяет проводить те или иные инновации в управлении персоналом

2. Инновационные подходы к управлению персоналом должны основываться на следующих принципах:

- а) люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие – эмоционально осмысленная, а не механическая, и, значит, процесс взаимодействия между компанией и сотрудником является двухсторонним
- б) люди не способны к постоянному совершенствованию и развитию, а это - наиболее значительный и долговременный ресурс увеличения эффективности деятельности любой компании
- в) трудовая жизнь человека в современном обществе длится 30-50 лет, в соответствии с этим взаимоотношения между сотрудником и компанией имеют долговременный характер
- г) люди приходят в компанию осознанно, с определенными целями, которые никак не соотносятся с организационными

3. К рекрутингу относится:

- а) поиск персонала
- б) проведение аттестации
- в) выдвижение в резерв кадров
- г) разработка карьерграммы

4. «Пассивная технология» поиска предполагает инициативу со стороны:

- а) самого работника
- б) службы персонала предприятия
- в) самого предприятия

5. Процесс привыкания работника к коллективу относится

- а) к общей адаптации
- б) к частной адаптации
- в) к социальной адаптации
- г) к профессиональной адаптации

6. Под аутсорсингом понимается:

а) стратегия управления персоналом, основанная на использовании предприятием потенциала других организаций

- б) метод управления персоналом
- в) принцип управления персоналом

7. При смене кадровой стратегии наибольшее значение приобретает следующий принцип управления персоналом:

- а) реалистичность
- б) законность
- в) гибкость
- г) открытость

8. Лизинг персонала – это:

а) передача организацией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области

б) вывод ряда функций, относящихся к кадровому менеджменту, на внешнего партнера

в) привлечение персонала из сторонних организаций для работы на основном предприятии без оформления в штат

9. Качества людей, принципиально влияющие на результаты активности, в которую они вовлечены в той или иной сфере деятельности, это:

- а) кадровый потенциал
- б) трудовой потенциал
- в) человеческий потенциал

10. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят :

- а) низкие затраты на адаптацию
- б) появление новых импульсов для развития, использование новых технологий
- в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у работников предприятия

тия

11. Ресурс внутриорганизационной карьеры обычно выше:

- а) В средних компаниях
- б) В крупных организациях
- в) На малых предприятиях

12. Децентрализация управления:

- а) Обеспечивает стратегическую направленность управления
- б) Обеспечивает гибкость и маневренность управления
- в) Устраняет дублирование управленческих функций

13. Тактическому уровню управления на предприятии соответствует:

- а) Обеспечение устойчивого долгосрочного функционирования предприятия
- б) Разработка кадровой стратегии организации
- г) Оценка перспективных направлений развития организации
- в) Создание и корректировка планов работ и графиков
- е) Долгосрочное планирование

14. Сущность аутплейсмента при высвобождении персонала состоит в:

- а) Стимулировании досрочного выхода на пенсию
- б) Стимулировании ухода по собственному желанию
- в) Диагностике причин увольнения по собственному желанию
- г) Оказании помощи увольняемым в трудоустройстве за счет организации в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях

15. Количество самовольных невыходов работников на работу характеризуется:

- а) Показателем абсентеизма
- б) Показателем текучести
- в) Рентабельностью персонала

ВАРИАНТ 2

1. При управлении группой, созданной по принципу «команды» в современных организациях целесообразно использовать

- а) власть должностного положения и власть авторитета
- б) власть информации и власть компетенции
- в) власть влияния и власть награждения

2. «Дерево целей» системы управления персоналом строится посредством:

- а) разделения общей цели на подцели;
- б) группировки целей по функциям менеджмента;

в) разделения целей по интересам собственников, руководителей;

г) группировки целей по критериям эффективности.

3. Демократический стиль управления

а) обеспечивает высокую производительность, хорошую дисциплину

б) снижает текучесть кадров, обеспечивает высокое качество

в) усиливает власть руководителя

4. Децентрализация управления:

а) обеспечивает стратегическую направленность управления

б) обеспечивает гибкость и маневренность управления

в) устраняет дублирование управленческих функций

5. Инструментальный лидер

а) берет на себя регуляцию эмоциональных настроений в группе

б) при наличии неудач может стать зачинщиком паники и асоциального поведения в группе

в) ориентируется на групповые цели в решении проблемной ситуации, выступает в роли эксперта

6. Процесс делегирования полномочий предполагает:

а) передачу части полномочий подчиненным с соответствующей долей ответственности

б) проявление подчиненными инициативы при выполнении отдельных работ

в) назначение рабочих заданий, обязанностей сотрудникам организации

7. Система работы с персоналом включает следующие элементы:

а) подбор и оценка персонала, расстановка и адаптация, теория организации и принятия решений

б) административные и социально-психологические методы, стиль управления, персонал

в) подбор персонала, расстановка, оценка, адаптация, обучение

г) кадровая политика, наем, собеседование, движение кадров и обучение

8. Для менеджеров при оперативном управлении персоналом наиболее характерным является:

а) поиск путей более эффективного использования человеческих ресурсов

б) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении

в) ориентация на рыночные потребности, мониторинг среды

9. Персонал объединяет составные части трудового коллектива предприятия (организации) и включает:

- а) менеджеров всех уровней управления, а также служащих
- б) только кадровых работников.
- в) только служащих и обслуживающий персонал
- г) производственный и управленческий персонал

10. К числу кадровых мероприятий, реализуемых в процессе кадрового планирования, относятся следующие:

а) определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии

б) разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника

в) обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей

г) создание возможности должностного и профессионального роста работника

11. Прозрачность организации для новых работников, готовность принять работника соответствующей квалификации на любой должностной уровень это:

- а) Активная кадровая политика
- б) Открытая кадровая политика
- в) Превентивная кадровая политика
- г) Реактивная кадровая политика
- д) Пассивная кадровая политика

12. Персонал объединяет составные части трудового коллектива предприятия (организации) и включает:

- а) Менеджеров всех уровней управления, а также служащих
- б) Только кадровых работников.
- в) Только служащих и обслуживающий персонал
- г) Производственный и управленческий персонал

13. Профессиональная адаптация это:

а) Адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим

нагрузкам и т. п.;

б) Полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

в) Адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

14. Какие методы управления имеют косвенный характер управленческого воздействия

а) Административные

б) Экономические

г) Социально=психологические

15. Структура персонала предполагает следующие виды структур:

а) Производственная, управленческая, социальная, информационная

б) Организационная, штатная, техническая, социальная

в) Организационная, ролевая, штатная, социальная, функциональная

г) Коммуникационная, ролевая, штатная, технологическая

ВАРИАНТ 3

1. Современная концепция управления человеческими ресурсами включает в себя критерии оценки эффективности:

а) органичная, гибкая форма организации

б) центральная бюрократия

в) полное использование потенциала сотрудников

г) самоконтроль

д) внешний контроль

2. Структурированная беседа, направленная на подробный анализ реального поведения сотрудника (кандидата) в различных рабочих ситуациях с целью определения уровня развития его профессионально важных личностных характеристик, умений и навыков:

а) биографическое интервью

б) ситуационное интервью

в) интервью по компетенциям

г) проективное интервью.

3. Важнейшим преимуществом опроса перед другими типами прикладных социологических исследований является:

- а) более высокая степень достоверности получаемых результатов
- б) простота формирования инструментария
- в) широта охвата разнообразнейших сфер социальной жизни

4. Аттестация по методу «360 градусов» применяется для

- а) рабочих
- б) высшего руководства
- в) торговых представителей, работников сервиса
- г) специалистов

5. Серия испытаний, воссоздающие бизнес-ситуации, аналогичные тем, с которыми сотрудник сталкивается на рабочем месте с целью объективной оценки его сильных и слабых сторон- является составляющей частью

- а) метода управления по целям
- б) метода оценки 360 градусов
- в) метода Ассесмент центр
- г) метода ключевых показателей эффективности

6. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства
- б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости
- в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени

7. Активная кадровая политика предполагает:

- а) наличие обоснованных прогнозов развития ситуации при отсутствии возможности влияния на нее;
- б) использование различных средств воздействия на ситуацию, при осуществлении регулярного мониторинга и корректировки в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды,
- в) осуществление действий в режиме экстренного реагирования на возникающие ситуации, без оценки причин и возможных последствий

8. Планирование технологии процесса адаптации персонала включает следующие этапы:

- а) ознакомительный, технологический, аналитический, внедренческий
- б) подготовительный, информационный, ознакомительный и адаптационный.
- в) наставничество, планирование, информационное обеспечение, адаптацию

9 Структура персонала предполагает следующие виды структур:

- а) организационная, ролевая, штатная, социальная, функциональная
- б) организационная, штатная, техническая
- в) производственная, управленческая, социальная, информационная
- г) коммуникационная, ролевая, штатная, технологическая

10. Определите правильную последовательность этапов принятия кадровых решений:

- а) разработка возможных решений, оценка последствий, выявление кадровой проблемы, определение сроков решения и исполнителей, обоснование принятого решения
- б) оценка возможных вариантов, подбор экспертов, ранжирование значимости критериев выбора, анализ влияющих факторов, принятие решения
- в) осознание необходимости принятия решения, определение возможных альтернатив,

определение критериев оценки принятия решений, оценка альтернатив, выбор оптимального кадрового решения

11. К административным методам управления персоналом относятся:

- а) издание приказов, указаний, распоряжений
- б) экономическое стимулирование, разработка должностных инструкций
- в) формирование социально-психологического климата, карьерного роста
- г) страхование, формирование организационной структуры

12. Норма управляемости выше на следующих уровнях иерархии управления:

- а) на низших уровнях
- б) на средних уровнях
- в) на высших уровнях

13. Система работы с персоналом включает следующие элементы:

а) подбор и оценка персонала, расстановка и адаптация, теория организации и принятия решений

б) административные и социально-психологические методы, стиль управления, персонал

в) подбор персонала, расстановка, оценка, адаптация, обучение

г) кадровая политика, наем, собеседование, движение кадров и обучение

14. Этапы формирования резерва кадров:

а) составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров, аттестация руководителей подразделений, определение кандидатов в резерв

б) аттестация кадров, составление прогноза предполагаемых изменений в составе кадров, определение кандидатов в резерв, принятие решений о включении в резерв, согласование списка кандидатов с вышестоящей организацией

в) аттестация специалистов и менеджеров, составление прогноза предполагаемых изменений в составе работников, определение кандидатов в резерв

15. Правильная последовательность организации обучающего процесса в системе профессионального обучения

а) понять- воспринять- запомнить-применить-проверить

б) воспринять-понять-запомнить-применить-проверить

в) воспринять- запомнить- понять -применить-проверить

г) понять- запомнить-применить- воспринять- проверить

Приложение № 2

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ К ТЕМЕ «Методология научного исследования в области управления персоналом»

Вопросы для обсуждения

1. Сформулируйте определение понятия «научный метод».
2. Какие правила проведения эксперимента в области управления персоналом вам известны?
3. Каковы критерии эффективности исследования в области управления персоналом?

Эссе-размышление:

Напишите эссе-размышление о роли научных исследований в области управления персоналом.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ К ТЕМЕ «Развитие технологий найма и адаптации персонала: проблемные вопросы и пути их решения»

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте сущность и содержание найма и адаптации персонала.
2. Какие инновационные технологии рекрутинга вам известны?
3. Какие трудности возникают в процессе найма, отбора и прием на работу?
4. Какие современные инструменты оценки персонала применяют на этапе отбора?
5. Какие трудности возникают в процессе социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала?
6. С какими сложностями сталкиваются менеджеры по персоналу в процессе внедрения программ адаптации персонала?
7. Почему адаптация персонала является одной из современных проблем управления персоналом?

Практическое задание:

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 г. в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании В.N & Р. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербур-

ге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящей из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы;

✓ медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работавших в Санкт-Петербурге, не предлагала страховку такого уровня);

✓ бесплатное питание в офисе (или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами);

✓ пластиковые карты VISA, открытые в одном из лучших отечественных банков, на которые перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологической атмосфере в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, каким являлась для компании Россия: Тем более что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники с женами и мужьями были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным планам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции.

Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один - самый

крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана - менеджер по персоналу - провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но это была единственная позиция, которую Светлана вообще могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности, была на 200 дол. ниже, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной, объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же ее мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон - финансовый директор - пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Стороны договорились, что Ирина в течение двух месяцев, предусмотренных законодательством, будет подводить итоги деятельности отдела, а также передавать дела сотруд-

нику бухгалтерии, после чего ей будет выплачена заработная плата в полном объеме, а также компенсация в связи с увольнением в размере двух месячных окладов. Приказ об увольнении будет датирован 1 июня, тогда же ей будет выплачена полная сумма компенсации. Ирина попросила сумму компенсации перечислить ей в долларах на пластиковую карту (как это обычно делалось в случае перечисления зарплаты), при этом она согласилась с необходимой для этого десятидневной отсрочкой платежа.

После консультаций с главным бухгалтером Светлана предупредила Ирину о том, что на пластиковую карту может быть переведена только зарплата, а сумма компенсации будет выплачена Ирине в рублях после того, как Ирина снимет всю сумму с карты, принесет карту в бухгалтерию и сдаст её по соответствующему акту. Только после этого Светлана выдаст ей трудовую книжку, а окончательный расчет будет произведен в течение трех рабочих дней после сдачи пластиковой карты. Ирина обратилась к Джону с устной просьбой разрешить ей пользоваться телефонными линиями и факсовым аппаратом компании для того, чтобы иметь возможность общаться с рекрутинговыми агентствами и потенциальными работодателями для скорейшего дальнейшего трудоустройства. Джон разрешил Ирине использовать эту возможность не только в последние две недели, но и после официального увольнения, если это будет необходимо.

После 1 июня Ирина в компании не появлялась. Светлана 14 июня позвонила Ирине домой и, узнав, как продвигается ее трудоустройство, напомнила, что надо получить трудовую книжку, а также сдать пластиковую карту, так как без этого бухгалтерия не сможет произвести начисление компенсации. Ирина ответила, что так как она еще не нашла работу, то трудовая книжка ей пока не нужна, но она постарается на следующей неделе захватить в офис и решить все дела. Светлане не понравилось, что Ирина откладывает свой визит еще на неделю, но чувство моральной вины за все произошедшее не позволило ей настоять на скорейшем прибытии в офис.

Прошло два месяца. Реорганизация компании требовала многих усилий от Светланы. Она летала в Москву каждую неделю, что ее очень утомило, но ей всегда нравился этап становления бизнеса. К тому же вчера, уже перед отъездом в Петербург, менеджер по персоналу Европейского дивизиона сказал ей, что очень доволен ее работой и предложил серьезно подумать о переезде в Москву в качестве директора по персоналу всего Российского отделения. Все эти события отвлекли Светлану от случая с Ириной, которая появилась в офисе лишь в конце июля. Светлана в этот момент была в Москве. Ассистент Светланы

выдал Ирине трудовую книжку, а бухгалтерия приняла карту. Окончательный расчет был произведен через три рабочих дня после возвращения Ириной карты в компанию.

Когда Светлана пришла утром в офис у нее на столе лежало официальное письмо из Адмиралтейского федерального районного суда следующего содержания:

В Адмиралтейский федеральный суд

г. Санкт-Петербурга

Истец: Соловьева Ирина Александровна

Ответчик: Компания В.N & Р

Третье лицо: Директор компании В.N & Р Пол Браун

ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ

об изменении даты увольнения, оплате времени вынужденного прогула и возмещении морального вреда

Я работала в компании В.N & Р с июня 1995 г. в должности руководителя группы инвентаризации. 1 июня 1997 г. я была уволена в связи с сокращением штатной единицы по п. 1 ст. 33 КЗоТ РФ с выплатой суммы, эквивалентной двухмесячному окладу. Согласно закону администрация должна была выдать мне трудовую книжку в день увольнения. Но на руки я получила, ее только 24 июля 1997 г. (расписка прилагается). Кроме того, из-за задержки выдачи мне трудовой книжки я не смогла вовремя зарегистрироваться в органах службы занятости (в двухнедельный срок после увольнения), в связи с чем лишилась возможности сохранения средней заработной платы в течение третьего месяца со дня увольнения, так как при регистрации в органах занятости требуется представление трудовой книжки.

В соответствии с законодательством выплата всех сумм, причитающихся при увольнении работнику с предприятия, производится в день увольнения. Окончательный расчет со мной был произведен 30 июля 1997 г. Из-за вышеперечисленных нарушений ответчиком трудового законодательства я была поставлена в очень тяжелое положение. Мне была причинена моральная травма. Я не могла предпринимать никаких попыток найти себе работу, так как у меня не было на руках трудовой книжки. Мое увольнение причинило мне глубокие нравственные страдания. На основании изложенного прошу:

1. Изменить дату увольнения из компании В.N & Р и оплатить время вынужденного прогула.
2. Взыскать с компании В.N & Р в качестве компенсации морального ущерба 50 млн руб.

01 августа 1997 г.

Истец Соловьева И.А. (подпись)

Вопросы для анализа:

1. Проанализируйте ситуацию и сформулируйте все выявленные проблемы.
2. Являются ли выявленные вами проблемы актуальными современными проблемами управления персоналом?
3. Почему отдел по персоналу столкнулся с такого рода проблемами?
4. Каким образом отдел персонала мог предотвратить конфликт?
5. Насколько правомочны обвинения Ирины в адрес компании?
6. Предложите пути выхода из сложившейся ситуации для компании B.N & P.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ К ТЕМЕ «Проблемы развития персонала и его высвобождения»

Вопросы для обсуждения

1. Какие трудности возникают в процессе деловой оценки персонала?
2. Какие трудности возникают в процессе организации системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров?
2. Какие проблемы связаны с управлением деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала в организациях?
3. Как должна быть организована работа с увольняющимися работниками?

Практические задания:

Задание 1. Подготовьте и проведите интервью с любым специалистом, поменявшим место работы по собственному желанию.

Подготовить вопросы с целью выявления: 1) причины несоответствия интересов организации и специалиста; 2) узких мест организации; 3) преимуществ нового места работы; 4) степени ценности данного специалиста для организации.

Предложить варианты решений, позволяющих организации сохранить данного специалиста, если в этом есть необходимость. Оформить интервью в форме протокола.

Подготовьте: типологию причин увольнения с работы по инициативе сотрудника (по собственному желанию); типовой вопросник для проведения заключительного интервью; оптимальную модель проведения заключительного интервью; перечень психологических приемов и техник оказания психологической поддержки специалисту, принявшему решение об увольнении.

Задание 2. Ситуация «Кадры решают все»

В первые годы перестройки руководство известного во всем мире советского машиностроительного предприятия АО «Невский Машиностроительный Завод» инвестировало значительные валютные средства в переподготовку за рубежом многих своих менеджеров. Через десять лет спустя после начала перестройки, на предприятии работает менее 3% прошедших обучение. Показательна при этом позиция одного из руководителей предприятия, принимавшего в свое время решение о крупных инвестициях в развитие менеджмента.

Он так оценивает эффективность этих вложений: «Те, кто покинул наше предприятие и трудится у наших отечественных конкурентов, - все равно работают на развитие отечественного энергомашиностроения. Создавшие свои фирмы или ушедшие в другие отрасли российской экономики работают на развитие отечественной промышленности. Ну, а те немногие счастливицы, кому повезло работать в западных компаниях (часть трудится на созданном с АВВ совместном предприятии), работают, в конце концов, на благо мировой экономики, что тоже не так уж плохо».

Наверное, можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результаты принятого решения. Но это, если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия. А если пытаться оценить инвестиции с позиций общества? Вероятно, вполне можно говорить о действительно существенной для общества «добавленной стоимости».

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте ситуацию и выявите проблемы.
2. Оцените эффективность обучения работников НМЗ. Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?
3. Какова может быть оценка акционеров предприятия по эффективности обучения работников НМЗ?
4. Каково значение обучения и оценки персонала в развитии и использовании персонала?
5. Как распределяется ответственность в процессе обучения персонала между линейными, руководителями и специалистами по персоналу?

Задание 3. «Двойная» карьера

У Шавката Каидулина оставалось 20 минут до конца обеденного перерыва, и он решил потратить это время на обдумывание предстоящего решения. Он понимал, что это будет трудное решение, но не принять его было нельзя.

Шавкат, которому было 23 года, только что окончил факультет международного бизнеса и делового администрирования столичного Института международных отношений. Обучаясь в институте, он выезжал на стажировку на один семестр в Испанию. У него была мечта работать либо за рубежом, либо в иностранной компании у себя на родине. Еще до окончания вуза Шавкат разослал свое резюме по ряду известных фирм, в том числе за границу.

Вскоре из пяти фирм он получил приглашения для интервью. Больше всего его привлекло письмо из всемирно известной нефтяной компании, осуществляющей свои операции в среднеазиатских странах СНГ. В письме указывалось, что интервью с ним планируется провести в штаб-квартире компании в одном из крупных городов США и что компания берет на себя расходы на это мероприятие. Прибыв в назначенный срок в штаб-квартиру компании, он напел, что там работают очень располагающие к себе люди и что они готовы помочь ему во всем. Наиболее интересную информацию он получил от других кандидатов, прибывших, как и он, в это время в компанию для интервью. Это были люди из разных частей света, но их объединял один интерес — получить работу в такой известной организации.

Шавкату в результате переговоров сделали предложение заключить с компанией трехгодичный контракт для работы в ее отделении, расположенном в Алма-Ате. Именно из этого города компания осуществляла свои операции во всем среднеазиатском регионе. Компания имела там далеко идущие планы и стремилась поскорее завершить формирование штата квалифицированных работников из числа граждан стран СНГ. Однако подписание контракта откладывалась на месяц. За этот период Шавкат должен был еще побывать в Алма-Ате и переговорить с руководством регионального отделения компании. Только после этого ему предстояло принять окончательное решение.

До этой поездки Шавкат никогда не был в Средней Азии, поэтому она произвела на него сильное впечатление. После столицы город показался ему скученным и как бы заключенным в чашу. Было лето, и с экологией дела в городе обстояли не лучшим образом. Стоимость

товаров, услуг, близких по качеству к зарубежным образцам, несколько превышала средний мировой уровень. Поэтому многим русскоговорящим сотрудникам компании приходилось снимать сносное по качеству жилье вдали от центра города, где располагалась контора компании. Пробки на дорогах в час пик осложняли передвижение по городу. Большинство сотрудников его конторы говорили на двух языках: русском и английском. Однако мало кто знал местный язык. Шавкат понял, что без достаточного знания местного языка карьеру в отделении будет сделать нелегко. В конце командировки руководство отделения подтвердило согласие компании на контракт и предложило ему начальную заработную плату в 40 тыс. долл. в год. Шавкат прикинул, что, с учетом налогов и ежегодных бонусов, он сможет жить в этом городе, обеспечивая себя определенными удобствами и даже откладывая деньги на будущее.

Однако его решение осложнял тот факт, что вскоре он собирался жениться на Марине Козловой. Уже был назначен день свадьбы — 10 сентября. Марина, выпускница экономического факультета университета, работала на хорошем месте в одном из крупных и успешных коммерческих банков столицы, имеющем широкую филиальную сеть почти во всех странах СНГ. Она работала в банке уже два года, и еще ей очень нравилось жить в столице. У нее подходил срок первого продвижения, и в более успешном варианте она могла бы занять первую в своей карьере руководящую позицию в одном из периферийных отделений банка. Больше всего вакансий было именно там.

Марина никогда не жила за границей. Она любила путешествовать, но никогда не мечтала жить вдали от родного дома, своих родителей, друзей и знакомых. Она предполагала, что когда-нибудь ей могут сделать такое предложение. Однако принять его она еще не была готова. Она очень ценила свое место работы, то окружение которое там было, людей, с которыми она работала. У нее были налажены эффективные отношения с клиентами, многих из которых она знала лично. Она хотела выйти замуж за Шавката, но не представляла, как она сможет отказаться от всего того, что у нее уже есть. Ей очень хотелось и сделать хорошую карьеру, и быть счастливой в замужестве.

Вопросы к ситуации:

1. С какими современными проблемами управления персоналом проблемами столкнулись герои ситуации? Постарайтесь структурировать эти проблемы и выйти на ключевые из них.

2. Какое решение приняли бы вы на месте каждого из героев? Существует ли решение, устраивающее каждую из сторон? Аргументированно объясните свою позицию.

3. Считаете ли вы, что у Шавката уже начался процесс социализации в компании? На какой стадии социализации в банке находится Марина?

4. Какие индивидуальные потребности и цели составляют карьерные планы Шавката и Марины?

5. Что вы можете сказать о проблеме карьеры для работающей замужней женщины? Каковы ваши предложения по эффективной карьере «для двоих»?

6. Какие проблемы использования и развития персонала можно выделить в данной ситуации?

Приложение № 3

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами дисциплины и способствует привитию навыков анализа современных проблем управления персоналом.

Контрольная работа состоит из введения, 3 разделов: (вопрос 1, вопрос 2, вопрос 3) и списка использованных источников. Выбор темы контрольной проводится следующим образом: студент по последней цифре в зачетной книжке выбирает номер варианта контрольной работы.

Вариант 0

1. Особенности применения методики «Ассесмент центр» в организации
2. Возможные ошибки при оценке кандидатов на вакантную должность.
3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам адаптации персонала

Вариант 1

1. Проблемы и препятствия на пути воздействия на трудовую мотивацию работников.
2. Проблемы внедрения современных персонал - технологий.
3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным инновационным технологиям рекрутинга

Вариант 2

1. Факторы, оказывающие влияние на выбор программы обучения персонала.
2. Современные подходы к мотивации и оплате труда персонала.
3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам оценки персонала.

Вариант 3

1. Отечественный и зарубежный опыт формирования и использования кадрового резерва.
2. Проблемные аспекты развития корпоративного обучения в современных условиях.
3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам в службах управления персоналом

Вариант 4

1. Взаимосвязь и влияние современных проблем управления персоналом на эффективное управление организации в целом

2. Выбор методов, критериев, технологий оценки персонала.

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам отбора персонала

Вариант 5

1. Особенности управления персоналом в современных предприятиях, филиалах иностранных компаний.

2. Повышение эффективности деятельности и персональное развитие с помощью коучинга, тайм-менеджмента и самоменеджмента.

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам управления карьерой персонала

Вариант 6

1. Межкультурные взаимодействия в организациях и их противоречия.

2. Проблемы применения технологий адаптации персонала организаций.

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам управления мотивацией персонала

Вариант 7

1. Современные технологии оценки и планирования персонала.

2. Формирование корпоративной культуры как социально-психологическая проблема

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам управления мотивацией персонала

Вариант 8

1. Влияние современных проблем управления персоналом на эффективное управление организации в целом

2. Современные проблемы оценки деятельности службы управления персоналом персонала

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам управления мотивацией персонала

Вариант 9

1. Современные проблемы развития персонала

2. Влияние современных проблем управления персоналом на эффективное управление организации в целом

3. Анализ 2 научных статей, посвященных современным проблемам управления конфликтами и стрессами в организации

Приложение № 4

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН) ПО
ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Организации научного исследования в области управления персоналом.
2. Формирование программы исследования в области управления персоналом.
3. Проблемы внедрения компетентностного подхода в практику управления персоналом и пути их преодоления.
4. Этика деловых отношений в управлении персоналом.
5. Современные проблемы управления организационной культурой.
6. Современные проблемы отбора, подбора персонала.
7. Современные проблемы оценки персонала
8. Современные технологии оценки и планирования персонала.
9. Современные проблемы развития персонала
10. Современные проблемы мотивации персонала
11. Современные подходы к анализу и описанию работы и рабочего места.
12. Современные проблемы оценки деятельности службы управления персоналом персонала.
13. Проблемы управления конфликтами в организации.
14. Современные проблемы обучения персонала.
15. Современные проблемы управления карьерой персонала.
16. Планирование работы с персоналом организации.
17. Проблемы найма квалифицированного персонала и возможность их решения с помощью современных технологий.
18. Инновационные технологии рекрутинга.
19. Современные инструменты оценки персонала на этапе отбора.
20. Проблемы построения системы управления персоналом.
21. Сложности внедрения программ адаптации персонала.
22. Современные инструменты адаптации персонала.
23. Адаптация персонала, как современная проблема управления персоналом.
24. Управление деловой карьерой сотрудников.
25. Отечественный и зарубежный опыт формирования и использования кадрового резерва.
26. Аутплейсмент.

27. Технологии всестороннего анализа проблематики использования персонала.
28. Технологии всестороннего анализа проблематики развития персонала.
29. Проблемные аспекты развития корпоративного обучения в современных условиях.
30. Внедрение активных методов обучения.
31. Современные подходы к мотивации и оплате труда персонала.
32. Метод оценки 360°.
33. Проблемы управления поведением персонала.
34. Особенности применения методики Ассесмент центр
35. Выявление актуальных научных проблем управления персоналом
36. Формулирование актуальных научных проблем управления персоналом.
37. Анализ и оценка повышения эффективности использования персонала организации.
38. Формирование подсистем системы управления персоналом: проблемный аспект.
39. Проблемы оценки результативности деятельности персонала.
40. Анализ и оценка повышения эффективности развития персонала организации.
41. Проблемы разработки стратегии управления персоналом.
42. Проблемы разработки кадровой политики.
43. Проблемы разработки философии управления персоналом.
44. Проблемы разработки концепции управления персоналом.
45. Современные подходы к анализу и описанию работы и рабочего места.
46. Проблемы организационного проектирования и построения системы управления персоналом.
47. Проблемы оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.
48. Проблемы оценки экономической эффективности проектов совершенствования технологии управления персоналом.
49. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом.
50. Проблемы оценки социальной эффективности проектов совершенствования технологии управления персоналом.

Экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса и одно ситуационное задание.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Ситуационное задание 1

Добиться успеха и закрепить свои позиции на рынке компания не сможет без хорошего руководителя. Но как мотивировать топ-менеджера на достижение целей организации? Можно прибегнуть к решениям, синтезирующим интересы управленцев и собственников бизнеса. Однако «Эффективный топ-менеджер: талант или хорошо продуманная и выстроенная схема мотивации?». Предложите вариант решения данной ситуации, а также назовите современные тенденции в развитии мотивационных схем для топ менеджеров.

Ситуационное задание 2

Расположите источники набора персонала в зависимости от указанных целей: «временная занятость», «подбор технического персонала», «подбор специалистов», «подбор административных служащих низшего звена».

- 1) местная газета;
- 2) кадровое агентство;
- 3) журнал;
- 4) образовательные учреждения;
- 5) государственные службы занятости.

Аргументируйте Ваш выбор. Перечислите проблемы, с которыми можно столкнуться при принятии решения.

Ситуационное задание 3

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик чем сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей то подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александра?

Ситуационное задание 4

После успешного окончания стажировки за рубежом за счет фирмы молодой перспективный специалист подал заявление на увольнение из организации в связи с переходом в другую, на его взгляд, более перспективную для его карьеры, организацию. На должность начальника отдела он претендовать не может, т.к. она занята зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод молодого специалиста на должность начальника отдела в каком-либо филиале организации, по мнению руководства, преждевременен, поскольку он слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы. Руководство организации, вложив в развитие молодого человека значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

Какие мероприятия из нижеперечисленных целесообразно провести руководству организации:

- а) не стараться удерживать специалиста, который, ради сиюминутной выгоды, так легко расстается с организацией, воспитавшей его
- б) усилить работу с кадровым резервом на продвижение
- в) впредь в подобных случаях перед отправкой на повышение квалификации составлять ученический договор
- г) организовать семинар для передачи приобретенных специалистом знаний

- д) потребовать написать подробный бизнес-отчет о приобретенных знаниях
- е) составить индивидуальный план карьеры работника
- ж) предложить компенсацию с учетом более высокого уровня оплаты на внешнем рынке труда, т.н. «рыночный компонент»
- и) пообещать в течение двух оставшихся недель работы «подвести под увольнение по статье»
- к) гибко и ситуативно использовать все приемы

Ситуационное задание 5

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате.

Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Разъясните позицию участников ситуации. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? Предложите компании решение проблемы.

Ситуационное задание 6

Группа российских менеджеров приехала в рамках президентской программы на месяц в Германию. Конечно, они хотят воспользоваться этой возможностью, чтобы познакомиться и с другими европейскими городами. Но при попытке купить билеты на поезд или на самолет, зарезервировать номер в отеле или арендовать машину они понимают, что с их знаниями английского далеко не уедешь. Не всегда их понимают правильно, а потом еще тысяча разных тарифов и дополнительных условий, ничего невозможно понять. Кроме того, куда-нибудь съездить можно только в выходные, потому что учебный центр с самого начала ясно дал понять, что участие в семинарах и посещениях фирм обязательно.

Поскольку в учебном центре работает сотрудница из российских немцев, они хотят попросить ее помочь. Во-первых, она сама сразу предложила свою помощь в сложных ситуациях, во-вторых, она хорошо знает Германию и все ее особенности, и, в-третьих, она хорошо говорит и по-русски, и по-немецки – то есть ей можно объяснить свои пожелания, а она передаст их немцам.

Так все и происходит: участники высказывают ей свои пожелания, и она, действительно, делает то, что нужно, но поскольку она не всегда может выполнить все просьбы сама, ей помогают и немецкие коллеги. Но через несколько дней открытая и сердечная атмосфера начинает ухудшаться, чувствуется нарастающее раздражение. А еще через две недели в ответ на свои просьбы участники иногда слышат, что сейчас на это нет времени, есть более важные дела.

Почему отношение сотрудников учебного центра так сильно изменилось? В чем причина? Как следовало вести себя участникам?

Ситуационное задание 7

Канадский бизнесмен был удивлен, когда на встрече с высокопоставленным официальным лицом в Кувейте его не стали принимать в отдельном офисе и переговоры прерывались постоянно входящими и выходящими посетителями. В соответствии с канадскими культурными представлениями о ведении бизнеса важные официальные лица должны иметь в своем распоряжении большой офис с секретарем, следящим по монитору за входящими в офис людьми. В обязанности секретаря также входит отделение важных посетителей от менее важных, что помогает беспрепятственно проводить встречи с бизнесменами и не мешать переговорному процессу.

Канадский бизнесмен оценил манеру организовывать работу офиса кувейтца как своего рода «проходной двор», а постоянное прерывание встречи – как доказательство того фак-

та, что официальный представитель, с которым он встретился, не обладает ни высоким статусом, ни настоящей заинтересованностью в установлении деловых отношений.

Это полностью противоречило его первоначальному представлению о встрече и кувейтском партнере. Интерпретация канадцем царившей в офисе обстановки привела в результате к потере у него интереса к продолжению бизнеса в Кувейте.

Объясните причину возникновения трудностей во время переговоров. Обоснуйте свою точку зрения.

Ситуационное задание 8

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

Ситуационное задание 9

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в помещении для курения за беседой. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Ситуационное задание 10

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Предложите вариант решения создавшейся ситуации.