

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 09.09.2022 10:33:20

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a48170e16d139

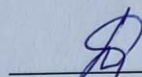
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ РОССИИ

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

таможенного дела и мировой экономики



Н.Е. Деркач

«1» сентября 2022 г.

### ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Управление персоналом в электроэнергетической отрасли  
(наименование дисциплины)

13.04.02 Электроэнергетика и электротехника (профиль) Менеджмент в  
электроэнергетике  
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2022

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### *Тема № 1. Управление персоналом организации*

1. Управление персоналом организации.
2. Экономический (технократический) подход к управлению персоналом: сущность и принципы. Условия эффективного применения экономического (технократического) подхода.
3. Органический подход к управлению персоналом: сущность, принципы, причины распространения. Условия эффективного применения органического подхода.
4. Процессный подход к управлению персоналом: значение и роль процессного подхода в менеджменте качества, методические основы описания процесса.

### *Тема № 2. Анализ и оценка заявительных документов при отборе персонала*

1. Требования к содержанию и методы анализа заявления (сопроводительного письма), автобиографии, анкеты.
2. Методические основы анализа и оценки свидетельств об образовании и рекомендательных писем при отборе персонала.

### *Тема № 3. Отбор персонала с помощью собеседования*

1. Сущность и цели собеседования при отборе персонала. Относительная валидность собеседования.
2. Виды собеседований при отборе. Содержание подготовки к собеседованию при отборе персонала.
3. Этапы (фазы) проведения собеседования. Содержание и цели каждого этапа. Техника собеседования при отборе персонала.
4. Возможные ошибки техники ведения беседы и способы их преодоления.
5. Оценка невербального поведения на отборочном собеседовании.

### *Тема № 4. Управление адаптацией персонала*

1. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Сущность, цели и этапы адаптации.
2. Цель и задачи управления адаптацией. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов.
3. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
4. Организационный механизм управления процессом адаптации: структурное закрепление функции управления адаптацией, технологии про-

цесса управления адаптацией, информационное обеспечение управления адаптацией.

5. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы руководителя в новой должности.

*Тема № 5. Система оценки результатов деятельности и поведения персонала*

1. Факторы эффективности деятельности персонала.

2. Место оценки рабочих результатов в системе управления персоналом организации. Направления использования результатов деловой оценки персонала.

3. Содержание работы по проектированию эффективной системы деловой оценки персонала. Действенность и практичность как общие требования к системе оценки.

4. Цели и задачи системы деловой оценки персонала. Субъекты деловой оценки персонала.

*Тема № 6. Показатели и методы оценки результатов деятельности и поведения персонала.*

1. Показатели, используемые в системе деловой оценки персонала.

2. Содержание основных требований к показателям деловой оценки персонала: валидность, надежность, различительная способность.

3. Классификация методов оценки результатов деятельности. Характеристика методов, основанных на использовании: стандартов и нормативов, письменных характеристик, шкал оценки, ранжирования, заданного распределения, альтернативных характеристик, управления по целям как метод оценки работы персонала.

4. Суть цели использования технологии оценки персонала «360 градусов». Условия эффективной оценки «на 360 градусов».

*Тема № 7. Затраты на персонал организации.*

1. Сущность и содержание затрат на персонал организации. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.

2. Значение выделения и содержание постоянных и переменных затрат на персонал.

3. Значение выделения и содержание затрат на персонал, относимых на себестоимости продукции (работ, услуг) и затрат, производимых за счет чистой прибыли.

4. Традиционные и рыночные показатели эффективности использования персонала и затрат на персонал.

*Тема № 8. Бюджетирование затрат на персонал организации*

1. Теоретические основы бюджетирования. Актуальность и состояние бюджетирования управления персоналом.

2. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий.

3. Методы сокращения затрат на персонал. Характеристика методов: комплексного сокращения затрат, специальных методов сокращения затрат на персонал.

4. Цели и методология программы «Анализ эффективности деятельности». Характеристика этапов программы.

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## **1.2 КОМПЕТЕНСТНО-ОРИЕНТИРОВАНИЕ ЗАДАЧИ**

**Раздел (тема) дисциплины: Управление персоналом организации.**

*Компетентно-ориентированная задача №1*

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства том, как лучше обращаться подчиненными. Было высказано несколько точек зрения:

Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить нему индивидуально, учитывать особенности его личности.

Все это мелочи. Главное оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.

считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.

Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия.

Ваше мнение? Какая из этих точек зрения вам ближе?

*Компетентно-ориентированная задача №2*

Управление персоналом - одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения разрешения как производственных, так социальных конфликтов. Например, ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, предположим, наниматель. может предпочесть, чтобы наниматель. занимался профессиональным обучением работников, потом он, наниматель., мог переманить себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако наниматель. может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то итоге они попадут ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

**Задание.** Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В. вкладывать средства обучение своего персонала: эгоистической заботой собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

**Раздел (тема) дисциплины: Анализ и оценка заявительных документов при отборе персонала.**

*Компетентно-ориентированная задача №1*

Дайте оценку квалификации персонала предприятия используя матрицу разрядов рабочих и работ, представленную ниже. С этой целью рассчитайте средний разряд рабочих и выполнявшихся работ. Сравните полученные значения. Сформулируйте выводы.

Разряд рабочего	Разряд работ					Итого
	I	II	III	IV	V	
I	10					10
II	3	12	8			23
III		25	16	8	1	50
IV			3	48	7	58
V			2	4	22	28
Итого	13	37	29	60	30	169

### *Компетенстно-ориентированная задача №2*

Крупная электростанция в районе г. Сызрани стала испытывать определённые трудности, связанные с оценкой исполнения. Всегда ранее вышестоящая организация каждые полгода подвергала весь персонал и служащих оценке по определённой форме. (Форма дана в Дополнительной информации по кейсу.) Вот уже около 10 лет как все привыкли, что за отличное исполнение ставится пятерка, исполнение выше среднего оценивается четверкой, среднее – тройкой, ниже среднего – двойкой и низкий уровень – одним баллом. Общее количество баллов записывалось в правой колонке, внизу которой подсчитывался общий итог.

Методика оценки была примитивно простой: проверяющий дважды в год производил оценку каждого служащего (30 июля и 30 января). Результаты обсуждались с работником и затем направлялись в службу управления персоналом, где помещались в личное дело работника. Когда наступило время пересмотра зарплаты или штатного расписания, эта накопленная информация как-то учитывалась. Эта система была разработана опытным кадровиком Н.К. Крысиным, ушедшим на пенсию два года назад.

Его приемником стал П.В. Петухов, окончивший коммерческий факультет 15 лет назад. С тех пор он проработал немало на предприятиях топливно-энергетической области, а в последние 5 лет выполнял функции, связанные с управлением персоналом.

П.В. Петухов тщательно пересмотрел систему оценки. Отношение служащих к ней сводилось к смеси безразличия с полным отрицанием. Неофициальные исследования показали, что 60% проверяющих затрачивают всего по 3 минуты на заполнение бланков итоговыми результатами и не обсуждают их вообще с работником, а сразу отправляют в отдел управления персоналом. Еще 30% затрачивают немного больше времени, но самим служащим сообщают о результаты поверхностно. И только 10% пытаются делать то, что от них требуется. П.В. Петухов также выяснил, что результаты анкетирования вообще редко когда учитывались при решении вопросов о должностном повышении или

увеличении заработной платы. Большинство руководящих работников рассматривали эту систему оценки как бесполезный ритуал.

На предыдущем месте работы Петухов познакомился с более эффективной системой оценки исполнения, включающей в себя осуществления обратной связи с оцениваемым работником. Это способствовало росту производительности труда, снижению текучести и абсентизма и, что самое главное, раскрытию потенциальных способностей работников. П.В. Петухов не обладал большим опытом в составлении программ по оценке исполнения, но чувствовал, что должен справиться с этим. Ведь эту программу будет рассматривать и утверждать (или отклонять) сам генеральный директор В.И. Федоров.

### **Справка:**

В.И. Федорову 59 лет, он всегда все своё внимание направлял на производственный процесс, а людским и финансовым ресурсам уделял немного времени. Его больше волновали вопросы работы оборудования, его замены, закупки сырья и т.п. В.И. Федоров – довольно консервативная личность, подчеркнуто вежлив со всеми. По характеру он человек спокойный, но замкнутый, сосредоточенный на своём внутреннем мире. За двухлетний период пребывания на должности генерального директора он не внес каких-либо значительных изменений в производственную стратегию предприятия. У него было не очень хорошее здоровье, и все знали, что он собирается через три года уйти на пенсию и уехать на юг, к морю.

П.В. Петухов позвонил своему дальнему другу, который когда-то, будучи ещё аспирантом, руководил дипломной работой П.В. Петухова. Максим Бодров, так его зовут, создал свою консалтинговую фирму и стал активно заниматься управленческим консультированием. Посмотрев свои планы на эту неделю, он нашел «окно» в своём расписании и охотно согласился помочь другу.

После бесед с персоналом предприятия и изучения данных, представленных Петуховым сидя в его кабинете, Максим Бодров сказал: «Прежде чем я порекомендовал бы тебе предпринять некоторые шаги, мне хотелось бы поделиться своими впечатлениями по поводу текущего состояния дел. Вашей программе не хватает вовлечённости в неё самого персонала. Она затрагивает только одну сторону – от начальника к подчинённому, не более. Кроме того, многие руководители среднего звена имеют в подчинении от 15 до 20 человек и должны их всех оценить. Что ты скажешь о трехступенчатой системе оценки исполнения для вашего предприятия?».

1. Измени форму анкеты, введи тестирование, внуши персоналу чувство важности этой работы, обучи их правилам работы с анкетой, тестом, увеличь число проверок с двух до четырех в год.

2. Введи в программу систему оценки работников друг другом в пределах каждого структурного подразделения по 15-балльной шкале. Это будет полезным дополнением к информации проверяющих.

3. Введи в программу оценки самих руководителей подчинёнными. Это вызовет продолжение диалога и повысит производительность труда как начальников, так и подчинённых.

### **Дополнительная информация по кейсу Форма анкеты по оценке персонала**

Данную анкету должен заполнять оценивающий руководитель, ответственный за 75 и более процентов выполняемого оцениваемым служащим трудовых функций.

Пожалуйста, заполните эту анкету на каждого вашего служащего, как это от вас требует ОУЧР.

*Таблица*

Количество работы	Качество работы	Надежность выполнения работ	Инициативность	Взаимодействие с коллективом	Взаимоотношение с коллективом
Отличное	Плохое	Отличная	Плохая	Отличное	Плохое
Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего
Среднее	Среднее	Средняя	Средняя	Среднее	Среднее
Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего
Плохое	Отличное	Плохая	Отличная	Плохое	Отличное
Баллы					

Подпись оценивающего руководителя \_\_\_\_\_

Имя служащего \_\_\_\_\_

Номер служащего \_\_\_\_\_

### **Вопросы и задания по кейсу**

1. Почему оценка персонала лишь с помощью 5-балльной системы оценки недостаточно эффективна?

2. В чем недостатки имеющейся на электростанции системы оценки? Что в ней целесообразно изменить?

3. Как Вы считаете, какие перспективы у системы оценки, предложенной Бодровым? Как её оценит Федоров?

**Раздел (тема) дисциплины: Отбор персонала с помощью собеседования.**

#### *Компетенстно-ориентированная задача №1*

На основании нижеприведенных данных произведите факторный анализ фонда заработной платы работников предприятия. Сформулируйте выводы.



Показатели	План	Факт	Отклонение, (+/-)
Среднесписочная численность работников, чел.	68	62	?
Количество отработанных дней одним работником за год	225	235	?
Среднедневная заработная плата одного работника, рублей	614	620	?
Фонд заработной платы, тыс. рублей	?	?	?

### *Компетенстно-ориентированная задача №2*

Фьюджи Коммьюникейшнс Интернешнл (ФКИ) – совместное предприятие (СП), основанное компаниями Фьюджи Электроникс (ФЭ) (Япония) и КТ (Канада). Канадская сторона владеет 51% акций СП. Штаб-квартира СП находится в г. Сагамихаре, пригороде Токио. Предприятие имеет несколько фабрик, разбросанных по всему японскому архипелагу. Первая – около Осака, вторая – в Сагамихаре, третья – недалеко от Саппоро, на самом северном острове – Хоккайдо.

Штат ПС насчитывает около 22000 работников, 600 из которых являются служащими головного офиса в Сагамихаре. Президент СП – японец, и большинство руководящих постов в генеральном менеджменте также занимают японцы. Самая высокая позиция, которую занимают канадцы, – старший управляющий по финансовым операциям.

Отдел управления человеческими ресурсами (ОУЧР) – наибольший из всех отделов ФКИ. Вместе с работниками аппарата управления в нем работает 350 человек. Если распределить это количество работников по трем имеющимся заводам, то на каждый из них придется 115 человек, или 1 штатный работник ОУЧР на 190 работников компании.

Президент СП никогда не принимает важных решений без вводной информации от своего вице-президента, руководителя ОУЧР. Это результат того, что ОУЧР всегда находится на высоте современных требований по части определения перспективных задач генерального менеджмента.

Высший аппарат управления СП считает вопрос о найме одним из самых важных. Ведь, если будет отобран не тот человек, компания только с годами почувствует последствия от этого, так как ФКИ следует японской традиции пожизненного найма постоянной рабочей силы.

ФКИ следует также традиционной японской модели найма выпускников колледжей и университетов, не имеющих какого-либо трудового стажа. Японские работодатели предпочитают нанимать на работу неопытных служащихся, не испорченных различными философиями ведения бизнеса.

СП поддерживает постоянный контакт с профессорско-преподавательским составом высших школ, колледжей и университетов. Эти контакты подкрепляются небольшими субсидиями или иными «вежливыми обхождениями» для того, чтобы получать сведения о лучших студентах.

Каждый год ФКИ нанимает от 100 до 200 служащих, большинство из которых получает должность стажера по управлению. Для этого компания опрашивает около 1000 кандидатов из высших школ, колледжей и университетов. Все претенденты проходят строгую процедуру отбора, которая отсеивает половину из них. Это подобранный анализ успеваемости, тестирование на знание таких предметов, как история, политология, география, международные экономические отношения, плюс тест, отражающий как общий уровень интеллекта, так и склонность к ведению бизнеса.

Оставшиеся кандидаты приглашаются в штаб-квартиру компании в Сагамихаре, где они подвергаются многоступенчатому персональному собеседованию (интервью) с руководителями всех звеньев управления. Этот процесс устраняет еще 50% кандидатов.

Выдержавших эти испытания – 200–250 человек – снова просеивают. Работает ли кто-нибудь из членов семьи на фирме-конкуренте? Принадлежит ли кандидат к какой-нибудь радикальной студенческой организации? Имел ли кандидат столкновения с законом? Был ли кто-нибудь в семье осужден? Уходят те, кто хотя бы на один вопрос ответил «Да». Остается приблизительно требуемое число людей, которое компания и планировала нанять.

Затем отобранные претенденты участвуют в программе по ориентации (внушение идей) в течение трехмесячного периода. Первый день проходит в аудитории, где руководители высшего звена управления рассказывают об истории компании, превозносят добродетель и достижения ее нынешних руководителей, объясняют ее положение как на японском, так и на мировом рынке. В оставшиеся недели новичкам показывают заводские корпуса, знакомят с их непосредственными начальниками и представляют рабочим бригадам, в которых они будут работать.

Основные цели этой программы – внушение чувства гордости в новых служащих, попытка отождествлять их с компанией (японские работники гордо носят значки с символикой на лацканах пиджаков или на отвороте рабочей одежды и представляют себя как «Танака из Фьюджи компьютер») и вызов у них чувства единства и веры в них. Теперь легче понять, почему служащий, прошедший такую программу ориентации в одной компании, будет в другой иметь трудности в приспособлении к иной корпоративной программе и духу.

Этот процесс показывает, какой необыкновенно длинный путь преодолевает фирма ФКИ, чтобы быть уверенной, что принято верное решение о найме. Единожды нанятый работник не может уклониться от своих обязательств (которые являются взаимными) по трудовому контракту. Даже если окажется, что решение о найме было ошибочным, служащего не уволят. Он может продвигаться немного медленнее и не так высоко подняться по служебной лестнице, как его коллеги, но у него всегда будет гарантия занятости.

После программы по ориентации начинается собственно обучение. Предполагается, что у новичков нет трудовых навыков и специальной профессиональной подготовки (за исключением инженерных специальностей).

Первые два года работы новички обычно проходят через ротацию в пределах всей компании, сопровождающуюся постоянным обучением до тех пор, пока стажер не приобретает достаточно опыта практической деятельности в различных структурных подразделениях.

«Крестный отец» (обычно это работник высшего звена управления) следит за процессом развития обучающегося. Он постоянно контактирует с различными начальниками, под руководством которых стажер обучается профессиональным премудростям, контролирует его успехи и всегда находится в его распоряжении для решения возникающих проблем.

При определении ежегодных оценок ориентируются на две основные характеристики стажера: деловую хватку и отношение к труду. Первая из названных характеристик содержит в себе способность к администрированию и гармоничному трудовому взаимодействию в коллективе, решительность, способность вести переговоры и знание компании. Отношение к труду измеряется по следующим критериям: соблюдение методики проведения отчетности, принятие ответственности, соблюдение графика рабочего времени, выполнение правил трудового распорядка и соблюдение границ личных и производственных интересов.

После двух лет непрерывного обучения под руководством и наблюдением «крестный отец», менеджеры и сам стажер принимают совместное решение, какой должности он в наибольшей степени соответствует. И, как уже говорилось, она может быть совсем не связана с багажом знаний, полученным в учебном заведении. Для японцев более важно то, как мотивирован служащий и в каком качестве он был бы наиболее полезен фирме, а не то, что он просто умеет делать.

Такая программа по ориентации и обучению гарантирует обучающемуся овладение необходимыми знаниями всех аспектов производственной деятельности, является действительно всеобъемлющей. Когда необходимо, служащий может с учетом потребности подразделений компании выбрать для себя любую должность. Здесь мы видим практику подхода к управлению, очень редко встречающуюся в западных компаниях.

Другой интересный подход японцев в отношении обучения, состоит в том, что японские компании не боятся осуществлять огромные капиталовложения в систему профессионального обучения, так как они убеждены, что работник будет с ними до конца своей жизни.

Например, ФКИ посылает своих наиболее перспективных стажеров для прохождения трехмесячной специальной программы обучения управлению в Центр управления. Стоимость обучения по этой программе составляет 12000 долларов на одного участника. Немногие североамериканские компании готовы рискнуть такими деньгами для инвестирования их в обучение своего работника.

Теперь ознакомимся с системой обучения персонала в канадской головной компании ФКИ. Канадский партнер (КТ) осуществляет свою программу обучения по типично североамериканскому пути. КТ проводит наем своих

кандидатов в области управления главным образом из канадских университетов посредством рекламных объявлений и их отбора после короткой беседы в университетском городке. Затем они приглашаются на собеседование в главный офис, где менеджер по управлению человеческими ресурсами проводит предварительное интервью и затем на его основании представляет краткие сведения управляющему отделом человеческих ресурсов, которые уже непосредственно проводят отборочное интервью и принимают окончательное решение о найме. Критерии отбора (по приоритету):

1. Успеваемость, особенно по предметам специализации.
2. Дополнительная деятельность (занимал ли какую-либо руководящую должность в студенческой организации в период обучения?).
3. Опыт практической деятельности по специальности (желательно, но не столь важно).
4. Знание языков.
5. Личное впечатление от интервью.

Кандидаты нанимаются в соответствии с их специализацией. Они проходят двухдневную программу по ориентации, в течение которой ответственные лица разъясняют политику компании и задачи специалистов в области управления человеческими ресурсами, говорят о путях управления карьерой и системе премиальных выплат. Вслед за ориентацией служащих представляют своим начальникам, трудовому коллективу и дают им первое задание. После шести месяцев молодые специалисты проходят первую аттестацию по оценке исполнения. Если их руководители, осуществляющие контроль, замечают характерные недостатки, они рекомендуют другую внутрифирменную программу обучения либо программу внешнего обучения, которая будет оплачена компанией лишь в том случае, если направленный работник ее успешно завершил.

КТ имеет отдел по управлению обучением (ОУО), состоящий из менеджера и трех преподавателей. ОУО производит ежегодный анализ потребности в обучении путем опроса работников среднего звена о планах на следующий год в области повышения квалификации. Затем менеджер принимает решение о целесообразности программ по обучению без отрыва и с отрывом от основной деятельности.

### ***Вопросы и задания по кейсу***

1. Проанализируйте преимущества и недостатки обоих подходов к программе обучения.
2. Японская система образования уделяет особое внимание совершенствованию личности и общему образованию и уступает право на обучение трудовым функциям работодателям. Канадская же система делает особое ударение на более узком, специализированном обучении, сфокусирована на приобретении высокой профессиональной квалификации по данной специальности. Какая из систем, по вашему мнению, является наиболее подходящей для выпуска эффективных менеджеров? Почему?

3. При какой из этих двух систем расходы на образование более высоки? Какая система образования является более эффективной при данных издержках на ее функционирование? Какая из систем обеспечивает лучшими долгосрочными инвестициями в систему профессионального обучения с точки зрения компании, работника, отрасли, страны в целом?

4. Смогли бы эти две компании извлечь определенную пользу для себя, изучая подход каждой к применению имеющейся системы профессионального образования?

### **Раздел (тема) дисциплины: Управление адаптацией персонала.**

#### *Компетенстно-ориентированная задача №1*

Рассчитайте недостающие показатели, характеризующие выработку продукции по предприятию. Сформулируйте выводы.

Показатель	План	Факт	Отклонение от плана	
			абсолютное (+/-)	% к плану
Выпуск товарной продукции, тыс. руб.	76715	77468	?	?
Среднесписочная численность работников, чел.	800	827	?	?
Удельный вес рабочих	0,49	0,39	?	?
Отработано всеми работниками, тыс. час.	768	742	?	?
одним работником, тыс. час	0,96	0,90	?	?
Продолжительность рабочего дня, час.	8	7,8	?	?
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	?	?	?	?
Среднечасовая выработка, руб.	?	?	?	?

#### *Компетенстно-ориентированная задача №2*

Геральд Сквоммиш – руководитель инженерной службы на «Канадиан Ойл Рэфинери» (КОР) – бюджетной организации. Казалось, идет беда – открывай ворота. Тому предшествовало два случившихся инцидента.

Месяц назад двое тинэйджеров утонули, очищая водоем. Сквоммиш говорил своим подчиненным о том, что водоем следует поддерживать в чистоте, но он, вероятно, не понимал, что при этом не соблюдалось каких-либо мер по безопасности. Двумя неделями позже им пришлось прекратить работы на заводе, стоимость основных производственных доходов которого оценивалась в 7 млн. долл. Это вызвало разговор на «ковре» в головном офисе. Вчера Сквоммиш уволил одного из менеджеров среднего звена управления Кларенса Айрака – человека, который непрерывно пил и чрезмерно прогуливал. Сквоммиш не мог понять того, что его бросила жена и он запросто мог покончить жизнь самоубийством в подобном состоянии.

Сквомиш уже почти решился уйти из КОР, хотя это была хорошая работа, оплачиваемая шестизначными суммами, с щедрым участием в прибылях и отличной системой вознаграждений. Его жену вполне удовлетворяла ее престижная должность в эдемонтонском благотворительном обществе. У них был большой, красивый и дорогой дом в Кресценте, а их взрослые дети могли бы жить в нем во время учебы в Альбертском университете.

В то же самое время Сквомиш сомневался, что его работа достаточно высокооплачиваема для того, чтобы продолжать принимать решения, связанные с жизнью и смертью, как того требует ее специфика. Его также беспокоило то обстоятельство, что в случае приостановки работ на предприятии его будущее зашло бы в тупик. Он постоянно мысленно возвращался к этому. Он очень много работал и с нетерпением ждал своего очередного повышения по службе. Его профессиональные функции существенно не менялись, но количество решений, которые он должен был принимать, и ответственность, которую он должен был брать на себя, постоянно увеличивались. Да и к тому же в организации всегда был неукомплектованный штат.

Если бы Сквомиш уволился, то перед ним было бы два альтернативных варианта действий по трудоустройству. Первый – Америкэн Ойл Рэфинери в Калгари, предлагавшая ему возглавить программу строительства электростанции. Там он был бы одним из членов высшего менеджмента и имел бы значительное влияние на решения компании, касаемые мер безопасности, расходов и применения новых технологий в рамках строительства объекта. Однако его жена и дети должны были бы при этом выдержать социально-психологическую адаптацию, связанную с переездом на другое место жительства. Перра (его жена) должна была бы сменить должность, приобрести новых друзей и восстановиться в социальной иерархии новой компании. Для его старших детей не было бы большой разницы между учебой в Альберте и Калгари. А вот смена школы могла вызвать определенные проблемы для двух младших, особенно для Роны, которая была очень стеснительным и скрытым ребенком. Она была больна в течение ряда лет, в раннем возрасте, и найти новых друзей для нее очень трудно.

Сквомиш был уверен, что его жене понравилась бы вторая альтернатива: всю свою жизнь он мечтал вернуться к ведению фермерского хозяйства. Теперь же он мог уйти на пенсию, продать дом, взять пенсионное пособие, свою долю прибыли и купить скотоводческую ферму, а также все необходимое для нее оборудование. И даже предлагалось одно такое место для продажи. Это могло бы ослабить то тяжёлое стрессовое состояние, под которым он находился, и возможно смогло бы улучшить состояние его здоровья в целом. Его личный врач предупреждал, что однажды ему надо будет замедлить темп. А он смотрел на своего брата-фермера. Виллард, казалось, не имел каких-либо забот на этом свете. Та I ферма для продажи находилась недалеко от Вилларда. И все было бы как в старые добрые времена, когда они вместе росли. Они могли бы обмениваться инвентарем и техникой и вновь работать вместе.

Но смогли бы их жены при этом ладить друг с другом? Перра росла среди роскоши и получила хорошее образование. Жена Вилларда не имела возможности получить такое образование. От нее отказались как мать, так и отец, когда она была совсем маленькой. Она во многом представляла собой типичную фермерскую труженицу – чрезвычайно компетентную в принципе работы трактора, но абсолютно неразборчивую в политических, социально-экономических и общественных тонкостях, знатоком которых являлась Перра.

Сквомиш не знал, как ему следует поступить в этой ситуации. Возможно, ему смогла бы помочь какая-нибудь модель управления трудовой карьерой для принятия решения относительно его будущего.

### **Вопросы и задания по кейсу**

1. В качестве менеджера по управлению персоналом, ответственного за планирование трудовой карьеры на фирме КОР, какие определенные рекомендации вы бы дали Сквомишу, с тем чтобы помочь ему принять оптимальное решение в сложившейся ситуации?

2. Допустим, Сквомиш решил остаться в компании КОР. Составьте план по развитию карьеры, чтобы помочь ему осуществить свои ожидания, связанные с продвижением по служебной лестнице.

3. Какие варианты развития карьеры (кроме работы в фирме КОР) были у Сквомиша? Проанализируйте и оцените каждый из них.

### **Раздел (тема) дисциплины: Система оценки результатов деятельности и поведения персонала.**

#### *Компетенстно-ориентированная задача №1*

Дайте оценку качества работы с кадрами на предприятии, используя систему показателей, характеризующих интенсивность работы кадров и детализирующих особенности этого оборота. Исходные данные для проведения расчетов представлены в таблице ниже. Сформулируйте выводы.

Показатели	Базисный период	Отчетный период
Наличие ППП на начало периода, чел.	232	264
Поступило за период, чел.	43	37
Выбыло за период, чел.	17	12
В том числе:		
по собственному желанию, чел.	2	3
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	2	3
Наличие персонала на конец периода, чел.	?	?
Среднесписочная численность персонала, чел.	260	280
Коэффициент интенсивности оборота по приему работников	?	?
Коэффициент оборота по выбытию работников	?	?
Коэффициент текучести кадров	?	?

Коэффициент постоянства кадров	?	?
Коэффициент замещения	?	?

### *Компетенстно-ориентированная задача №2*

Компанию «Линкольн – Электрик» во многом можно считать уникальной. Во-первых, она является мировым лидером в производстве электромоторов и сварочных агрегатов. Во-вторых, система управления в компании основывается на пяти представленных ниже заповедях.

*1. Люди.* Люди являются наиболее ценным достоянием компании. Они должны чувствовать себя в безопасности, осознавать важность своей работы, иметь стимул к работе, знать, что только от них самих зависит их судьба, иметь чувство ответственности за достижение общих целей, должны доверять своим руководителям, быть уверены в том, что ими честно и разумно руководят, что доступ к руководству всегда максимально открыт.

*2. Принципы.* Менеджеры должны осуществлять непрерывный поиск принципа любой проблемы или оценки. Решения, принимаемые на основе недостаточного знания таких принципов, часто приводят к неупорядоченным или ошибочным действиям.

*3. Простота.* Простота в мыслях, поведении, принципах, простота в архитектуре самого здания, устройстве офисов и сборочных линий, в работе служащих и структуре организации деятельности ведет к большой легкости в управлении компанией.

*4. Конкуренция.* Д.Ф. Линкольн безгранично верил в то, что конкуренция выгодна всем. Здоровая конкуренция желательна и для достижения успеха, так же необходима людям, как и самой компании.

*5. Клиент.* Компания существует исключительно для того, чтобы удовлетворять потребности клиента. Нашей задачей является производство продукта наивысшего качества по наименьшей цене для постоянно растущего числа клиентов. Выполнение этой задачи означает более чем достаточное удовлетворение желаний сотрудников и акционеров компании.

В-третьих, компания «Линкольн – Электрик» тщательно разработала конструктивную политику руководства человеческими ресурсами, компонентами которой являются: возможность повышения по службе, гарантия минимальной оплаты 30-часовой рабочей недели всем сотрудникам со стажем более двух лет, а также несколько программ поощрительных выплат, причем эти программы – неотъемлемая часть деятельности компании Линкольна. В результате оказывается, что сотрудники компании – одни из наиболее высокооплачиваемых производственных рабочих в мире.

Главной причиной высокой оплаты сотрудников компании является система поощрительных выплат. Собственно, в ней действуют три типа такой системы. Один из них подразумевает покупку ценных бумаг и является косвенным способом выплаты поощрительных премий. Два способа прямых выплат включают в себя сдельную работу и выплату премий в конце года. Более половины сотрудников компании получают оплату в зависимости от



своего вида деятельности. Те, кто эффективно выполняет сдельную работу, часто дополнительно получают от 40 до 50% от своей обычной оплаты. Качество продукции тщательно проверяется, дефекты продукции рабочие должны исправлять в свое личное время. В случае обнаружения при помощи опросов клиентов каких-либо ошибок в работе накладываются штрафы в течение полугодового периода. Компания «Линкольн – Электрик» известна также своей системой выплаты премий в конце года, которые составляют около 100% среднегодовой зарплаты служащих. Премии выплачиваются ежегодно начиная с 1934 г. Объем премиального фонда определяется советом директоров исходя из годовых результатов производительности. Размер премии каждого сотрудника определяется при оценке его успехов и заслуг. Система такой оценки выглядит следующим образом.

По итогам года совет директоров компании оставляет определенную часть прибыли, остающуюся за вычетом капитальных вложений и разного рода страховых и резервных взносов, на премирование рабочих и служащих. Это и есть фонд индивидуального премирования:

$$\Phi_u = П - KB - P\Phi,$$

где  $\Phi_u$  – индивидуальный фонд премирования;  $П$  – прибыль, полученная компанией за год;  $KB$  – прибыль, направленная на капитальные вложения;  $P\Phi$  – резервный фонд.

Затем определяется так называемый премиальный фактор:

$$ПФ = \Phi_u / \Phi_{ЗП},$$

где  $\Phi_{ЗП}$  – общая сумма заработной платы, выплаченная рабочим и служащим в течение года.

Размер премии по итогам года каждому работнику, включая, что особенно важно, премии самих членов совета директоров и высших управляющих, определяется по формуле;

$$ИП = ПФ \times P\Phi \times ИЗ,$$

где  $ИП$  – индивидуальная премия по итогам работы за год;  $ПФ$  – премиальный фактор;  $P\Phi$  – результирующий фактор;  $ИЗ$  – индивидуальный годовой заработок.

Результирующий фактор ( $P\Phi$ ) – это коэффициент, который варьируется в пределах от 0,8 до 1,2. Он устанавливается работникам индивидуально по результатам нескольких обследований, проводимых в течение года, в зависимости от следующих показателей:

- количество выполненной работы;
- качество работы;
- ее надежность и безопасность;
- умение сотрудничать, работа в коллективе;
- число поданных рацпредложений.

В среднем результирующий фактор для каждого работника принимается равным единице. Величина индивидуальной премии каждого работника в

равной степени зависит от индивидуальной заработной платы (в соответствии с его профессионально-квалификационным уровнем), от результатов деятельности всей компании за год и от личной активности работника. Отметим, что результирующий фактор весьма близок к применяющемуся в нашей стране коэффициенту трудового участия (КТУ).

*Пример.*

По итогам за год получены следующие показатели для Д. Смита:

$$\Phi_u = 8\,000\,000 \text{ долл.}; \Phi_{ЗП} = \$10\,000\,000 \text{ долл.}; \\ R\Phi = 0,9; ИЗ = 10\,000 \text{ долл.}$$

*Решение.*

$$ПФ = 8\,000\,000 / 10\,000\,000 = 0,8. \\ ИП = 0,8 \times 0,9 \times 10\,000 = 7200 \text{ долл.}$$

Система покупки ценных бумаг также является косвенным способом выплаты поощрительных премий, поскольку сотрудники, являющиеся акционерами, получают дивиденды. Около 75% сотрудников компании «Линкольн – Электрик» владеют более чем 40% акций компании.

Исключительный успех этой компании, помимо высокой оплаты труда, лидирующего положения на рынке производителей электромоторов и сварочных агрегатов и гарантированного трудоустройства, подтверждается многочисленными свидетельствами. Например, там нет профсоюза, годовой рост объема продаж составляет около 3%. Кроме того, действуют несколько уровней управления, о чем свидетельствует коэффициент соотношения сотрудников и руководства 100:1, т.е. на одного менеджера приходится в среднем 100 подчиненных.

### ***Вопросы и задания по кейсу***

1. Какой тип системы поощрительных выплат наиболее эффективен, с вашей точки зрения? Почему?
2. В чем залог эффективности деятельности компании «Линкольн–Электрик»?

**Раздел (тема) дисциплины: Показатели и методы оценки результатов деятельности и поведения персонала.**

### ***Компетенстно-ориентированная задача №1***

Этот кейс представляет собой разговор между Ассоциацией исполнительных директоров (АМВА) и некой МВА, которая после окончания бизнес-школы была уволена со своего первого места работы. В течение 2,5 лет, перед тем как поступить в аспирантуру известной бизнес-школы (АБШ), она проработала в компьютерном отделе одной из финансовых холдинговых компаний, а затем перевелась на промышленное предприятие химической отрасли в ка-

честве стажера по маркетингу – окончательный этап перед получением ученой степени.

Работа продолжалась 6 месяцев.

АМВА: Работу по какой специальности вы искали, заканчивая АБШ?

МВА: В школе я стала интересоваться маркетингом и хотела получить работу в сфере управления по продукту, так как это включает в себя все аспекты – начиная с разработки товара, его продвижения и заканчивая сбытовой деятельностью. Я хотела работать в обычной компании, имеющей свою программу по развитию карьеры. Фирма, куда я устроилась, имела ее и, кроме того, представляла возможности работы, как за границей, так и в одной из ею приобретенных компаний.

Все выглядело просто идеально.

АМВА: Фактически кто вас уволил?

МВА: На начальном этапе собеседования я разговаривала с вице-президентом филиала, затем с менеджером по персоналу. В основном, пока я там работала, я контактировала с первым, он был "ответственным" за меня.

АМВА: Давайте вернемся непосредственно к началу вашей работы.

МВА: Все началось с программы ориентации. Обучающиеся затрачивали от 4 до 6 недель с представителями торгового отдела по анализу возможностей сбыта, деятельности рекламных агентов, использованию финансового плана и по другим направлениям. И при этом я была полна энергии и энтузиазма, была готова изучать все, что касалось маркетинга. Моей первой остановкой был отдел сбыта.

АМВА: Не могли бы вы охарактеризовать этот отдел?

МВА: В нем работало около 30 человек, 20 из которых имели среднее образование и только несколько окончили АБШ. Во главе отдела стояла женщина, проработавшая в компании около 25 лет и, естественно, не имевшая образования АБШ. Остальной персонал в основном составляли сорокалетние клерки. По половой структуре подавляющим большинством обладали женщины. Этот отдел представлял собой что-то типа бюро по услугам для отдела маркетинга.

Персонал отдела имел причину для недовольства, поскольку я была новичком, но уже с большим окладом, чем у многих других. Я планировала побыть там только небольшой отрезок времени, надеясь на быстрое продвижение. И тогда со временем они стали бы уже работать на меня.

Но это не объясняет царивший там моральный климат. Остальные женщины, работавшие в отделе, были какими-то скрытыми, непроницаемыми и претендовали на педантичность. Некоторые из них вели себя подобно параноикам – в постоянном беспокойстве, что люди наблюдают за тем, как они работают. Для всех была важна видимость работы; и даже тогда, когда работы было не много, каждый продолжал суетиться, пытаясь тем самым казаться занятым. А содержание работы ни для кого, естественно, не имело значения.

Я люблю людей и мне нравится, когда имеется большой объем работы. Понимаете, был какой-то определенный контраст между мной и остальными членами коллектива.

На третий день работы они обвинили меня в том, что ко мне в кабинет приходят посторонние мужчины. Оно было основано на факте послеобеденного визита ко мне моего друга, зашедшего посмотреть мое новое место работы. Он пробыл у меня не более двух минут, после чего ушел. На следующий день ко мне из международного отдела спустился один стажер-практикант и мы немного поговорили. У меня также были и другие посетители, обращавшиеся по вопросам анализа сбытовых возможностей (относительно снятия одного товара с производства 5 лет назад). В силу этих всех посещений кто-то подал жалобу менеджеру по персоналу. И никто из отдела не сказал и слова в мою поддержку.

Я была вызвана к нему в кабинет, где он сказал: «Ты принимала у себя в кабинете мужчин и в связи с этим у нас есть жалобы». Моей первой реакцией был смех – мне это показалось полным абсурдом. Но затем я поняла, что он не шутил.

АМВА: Вероятно, вы и должны были засмеяться, это разрядило бы атмосферу.

МВА: Я тоже подумала, что, смеясь, я заражу и его. Однако он не обладал чувством юмора. Затем он спросил: «Как вы провели посторонних в здание? Если у тебя нет соответствующей таблички, то тебя может остановить охрана». Здесь я ему ответила, что мы просто поднялись на лифте и что никто нас не останавливал и не проверял. Он продолжал: «Но они могли слышать ваши голоса в коридорах». Я спросила: «Что вы имеете в виду?» И он ответил, что все коридоры прослушиваются.

Я не поверила услышанному.

Я объяснила, что отвечу за посещение только первого мужчины, пробовавшего у меня максимум 2 мин, так как второй был их собственным служащим. Затем я попросила его сказать, кто подал жалобу, и пообещала разобраться с этим.

Сначала он не поддавался, просто не хотел сеять плохие взаимоотношения между членами коллектива, но в конце концов я вытаскала из него имя. Это была заведующая отделом.

АМВА: Но если посмотреть на ситуацию с другой стороны, звучит так, как будто управляющий персоналом испытал некоторую неловкость в связи с этой жалобой и не совсем ясно представлял, как ему следует поступить. Он не был уверен в том, что происходит и что нужно вам для того, чтобы решить возникшую проблему.

МВА: Но его вовсе не интересовало то, что происходило в моем кабинете. Он был увлечен рассказами о механизме системы наблюдения, удивляясь тому, что кто-то смог пройти через нее незамеченным. Он в самом деле все время пытался всячески отклониться от темы.

АМВА: Хорошо, что вы предприняли затем?

МВА: Я пошла к женщине, подавшей жалобу, и попыталась поговорить с ней. Она сказала, что вся информация на предприятии является секретной (и оно так, конечно, и есть), но я обратила ее внимание на тот факт, что это был особый случай, связанный со снятием товара с производства еще в 1968 г. Она просто взорвалась.

Я поинтересовалась, почему мне никто не объяснил правила приема или не спросил хотя бы кто были эти люди. Ведь совершенно ясно, что я еще не успела ознакомиться с этими правилами после трех рабочих дней.

Здесь она сказала: «Мы не должны работать с тобой, за исключением контакта через руководителя отдела по УП; ты просто стажер. И мы даже не подписываем финансовые документы на тебя, а только обсуждаем тебя с менеджером по персоналу».

В этот момент я подумала, что, может быть, сделала непростительную ошибку, выбрав именно эту компанию.

Позже она написала ужасную рецензию о периоде прохождения моего обучения в этом отделе, даже несмотря на то, что я подготовила неплохой отчет в области маркетинговых исследований на базе показателей его деятельности. С того времени для меня начались тяжелые времена. Достаточно занятным являлся тот факт, что моя фактическая работа никогда никем не обсуждалась – обсуждалось только мое «отношение» к ней.

Фактически я была под подозрением, и все другие отделы, куда я заходила по работе, также были предупреждены следить за мной. Я это поняла на следующем этапе программы ориентации. Люди боялись говорить мне что-либо хорошее, так как тем самым могли разойтись во мнениях с другими. Понимаете, что я имею в виду.

АМВА: Можно задавать вопросы так, чтобы сделать себя союзником, и так, чтобы подвергнуть сомнению свой личный авторитет. Интересно, как руководитель отдела поняла и объяснила для себя ваш к ней приход. Нежелание менеджера по персоналу дать вам ее имя показывает, что прямая конфронтация это не тот путь, которым руководствуется компания в подобных ситуациях. Она могла воспринять вопрос «Почему мне никто не объяснил правила?» как вызов. И, конечно, при этом довольно не сложно предположить ее последующую реакцию.

МВА: Но я пробыла там всего 3 дня. Я приходила вовремя, раньше не заканчивала и не тратила 3 часа на ланч. Я просто выполняла свою работу и даже просила других подкинуть мне какое-либо дополнительное задание. Ну, еще была парочка внешних проблем – диссертация, необходимая для окончания школы, болезнь члена семьи и добровольный проект, которым я руководила, что могло быть необычным для большинства новых окружающих. Может быть, я и не выглядела слишком счастливой, сидя за своим рабочим столом, но не думаю, что это каким-то образом могло повлиять на качество моей работы. Я не вижу того, что я могла бы сделать за такой короткий промежуток времени, чтобы вызвать столь активное противодействие.

АМВА: Она затронула существенный момент – «Мы даже не подписываем твои финансовые бумаги». Всегда важно знать, на чьем бюджете ты находишься, кто на самом деле ответственен за тебя.

МВА: Я сидела на бюджете филиала, а не на обеспечении отдела статистики. Но я не думаю, что вправе была ожидать от людей, работающих в твоём отделе, каких-либо знаний относительно всех основных функций других отделов. Я понимаю вас, но в данном случае я не думаю, что это имело какое-либо значение.

АМВА: Была ли она на самом деле руководителем вашего обучения в своём отделе или был специальный координатор этой программы?

МВА: Вот в чём проблема. В действительности не было никакого руководства. И хотя предполагалось, что мы изучали определенные вещи, связанные с деятельностью компании и ее функциями, ни у кого даже не находилось и минуты, чтобы показать нам что-либо. Они с большим нежеланием давали нам проекты, так как ни один человек не знал, как долго мы пробудем в данном отделе. Поэтому нам приходилось сидеть и бить баклуши в полнейшей скуке, пытаясь найти какую-либо работу.

Вице-президент говорил мне: «Спрашивай задание у других людей, находящихся в моем подчинении». Я так и делала. И совершенно случайно один из служащих из отдела статистики дал мне более-менее приличный проект, над которым было интересно и приятно работать.

В своей хозяйственной деятельности компания не использует ничего из того, что преподавалось нам в бизнес-школе (АБШ), будь то особые навыки или профессиональная компетенция своих сотрудников. Основная цель программы ориентации имеет чуть ли не военно-приказной характер – заставить нас придерживаться шаблонных рамок компании. Они ведут себя очень осторожно с обучающимися и уделяют много времени слежке за нами.

Содержание программы было минимальным. Мы пересчитывали бесконечные столбцы цифр, что мог бы спокойно сделать выпускник высшей школы.

АМВА: Какую поддержку вы получили от вице-президента?

МВА: Я разговаривала с ним много раз. Плохой отзыв из отдела статистики вызвал у него нервное расстройство, и я попыталась указать ему на некоторые странные моменты в нем, с чем он согласился.

В течение второй стадии моей подготовки я сломала ногу на одной вечеринке и пропустила 2 рабочих дня. Когда он узнал об этом, то очень расстроился, что я не сломала ее в автомобильной аварии. И он весь в этом – ты должен попасть в аварию именно в том месте и в определенное время.

АМВА: Как прошла остальная часть вашей подготовки?

МВА: Далее я перешла в одно из рекламных агентств. Люди, работавшие там, оказались весьма «гибкими»; это было как день и ночь. Один из ребят, работавших в этом агентстве, подозвал меня, сказав: «Я слышал, что-то произошло на предыдущем месте; они позвонили мне, предупредив, чтобы я следил за тобой. Все это ужасно. Что произошло?» Я рассказала свою версию

происшедшего. От него я много узнала о методах ведения компанией своих дел.

В этом агентстве я получила хорошую оценку – "она без проблем справлялась с работой".

Следующий этап был связан с финансовой сферой. Я работала по одному из проектов, и получила благоприятные отзывы. Это был неплохой отдел, но все же чувствовалась та же неэластичность в работе. Я подняла один из отчетов по деятельности отдела за 1960-й год, который был составлен совсем недавно. Это было индикатором того, как медленно движется компания; ее использование компьютерной техники оставалось за пределами современных требований.

АМВА: Полностью ли ослабилось личное напряжение?

МВА: Отношение ко мне стало более позитивным и я, естественно, продолжала работать с большим старанием. Все еще будучи заинтересованной, я потратила некоторое время на изучение маркетинга. Я подумала, может, период ориентации – самая плохая и неприятная часть и что, раз пройдя через это, все будет гораздо лучше.

Во время одного из моих разговоров с вице-президентом он сказал: «Знаете, сейчас многие дела стали идти довольно; хорошо. Я получаю благоприятные отзывы о вашей работе по различным проектам».

И это меня успокоило. Затем через десять дней он меня уволил, так как несколько раз застал меня за разговорами по телефону и еще я якобы заснула на заседании, что было неправдой.

АМВА: Вы довольно поверхностно описали некоторые происшедшие события, вашу реакцию на них и ваше восприятие на реакцию с их стороны. Дело в том, что существуют определенные вещи, за которые компания увольняет, и вещи, за которые она этого никогда не сделает. Это чрезвычайная мера. Человек, увольняющий вас, должен документально и аргументированно объяснить причину увольнения, особенно при данных обстоятельствах, когда женщины составляют большинство в аппарате управления компании. Пока вы хорошо справляетесь со своими обязанностями, вас не уволит ни одна фирма.

МВА: Я спросила его об этом в нашем последнем с ним разговоре: «Вы уверены, что я не подхожу для этой работы? На что он ответил: «Не в этом дело, все служащие говорят, что вы очень способная и довольно неплохо справляетесь со своими заданиями. Дело в вашем отношении». И он говорил это несколько раз.

Мне несколько раз звонили по неотложным личным делам, в основном связанным с болезнью члена моей семьи и этим добровольным проектом, о котором я упоминала выше. Это были звонки, показывающие, что моя жизнь не ограничивается рамками одной компании.

Другая причина, на которую он сослался, – засыпание на заседании – была необоснованной. Это особое заседание началось в 8.30 утра и длилось до 6 часов вечера. Воздушный кондиционер был установлен на пятом режи-

ме, и все мы начали испытывать усталость и сонливое состояние. Он также говорил, что я недостаточно серьезна.

АМВА: Это обычно понимается так: «Ты не считаешь важным то, что считаем мы». Ваше понимание того, что было для вас обидным, малозначимым, и соответствующее отношение к этому – может быть в этом кроется причина увольнения. То, что вы считали несерьезным, для них являлось архиважным.

МВА: Хорошо, но я не считала важным сидеть в своем огороженном кабинете, притворяясь занятой без какой-либо при этом работы. Но как это можно сделать, если вы получаете каких-либо реальных заданий? А основная масса того, что мне приходилось делать, по сути являлась пустячной работой.

АМВА: То, о чем вы говорите, очень часто является общим среди выпускников АБШ. Все они хотят получить какую-либо важную работу. Но уже долгое время на многих компаниях от вас ожидается изучение их методов ведения бизнеса и приучение к ним. Они не хотят и слышать от вас, о вашей полезности до тех пор, пока не почувствуют, что вы готовы принять на себя груз определенной ответственности за что-либо.

МВА: Я могу примириться с их подготовительными мероприятиями и пройти через программу подготовки, но при том условии, что люди, с которыми я при этом взаимодействую, представляются разумными существами. А некоторые из тех, с которыми мне довелось работать, были далеко не одарены разумом. Они не объясняли свои основные нормы принципы поведения и вместо того, чтобы мне указать на их нарушения, обращались с жалобами к менеджеру по персоналу... – я просто подумала, что это немного странно.

АМВА: Могли бы вы представить, что бы происходило с мужчиной при вашей ситуации.

МВА: Мужчина, поступающий таким же образом, как это делала я, подходя к людям и спрашивая у них работу, не вызвал бы с их сторон враждебного к себе отношения. Они считают, что мужчины более энергичны и настойчивы, чем женщины. Если я выступаю на заседании, мне говорят, что я чрезмерно настойчива, если же я не выступаю вовсе, мне указывают на то, что я недостаточно настойчива. Такого сорта беспокойства не случаются с мужчинами.

Помимо полового признака, я думаю, что проблема еще состоит в установленной на фирме жесткой субординации.

АМВА: Что вы для себя уяснили и извлекли из всего этого?

МВА: Главное – это получить доверие со стороны коллектива. Я немного узнала о методах проведения анализа сбытовых возможностей, производстве рекламы, как компания согласовывает свое бюджетное расписание и ведет бухгалтерию. Я также поняла, что мне необходима более «гибкая» рабочая атмосфера, которую имеет большинство предприятий, исповедующих агрессивную рыночную стратегию. Я осознала, что в большей степени ориентирована на результат, а не на образ ощущений, и в большей степени заинтересо-



вана в том, что люди производят, а не в том, как они выглядят и как действуют.

АМВА: Вы будете искать следующую работу как-нибудь иначе?

МВА: Я буду задавать разные вопросы. Как человек, ищущий свою первую работу, я очень боялась всякого, кто делал эту работу, на которую претендовала я. Я спрашивала их о работе, а не о фрустрации: как они долго работают в компании, какой опыт имели на предыдущей фирме и насколько гибкой она была по своей организационно-управленческой структуре. Я опускала определенные вопросы.

Другая вещь, которой я до этого никогда не пользовалась и которой собираюсь воспользоваться сейчас, – это сбор информации. Я позвонила своим друзьям, знакомым, однокурсникам по АБШ и неофициально поговорила с ними о компаниях, на которых они работают. Я просто хочу узнать о всех сильных и слабых сторонах этих компаний из уст того, кто их (стороны) знает. Люди более открыты в отношении своей работы, когда они не являются интервьюерами на собеседованиях.

Теперь я стала немного опытней и осторожней. Я хочу быть уверенной в том, что буду довольна моим будущим местом работы. Моральный климат для меня почти столь же важен, как и содержание работы. Будучи обожженным один раз, ты хочешь быть уверен в том, что следующая твоя работа окажется именно той, которая тебе нужна.

АМВА: Вы говорите, что собираетесь быть более осторожной. Выходит, что данный инцидент послужил вам не правильным уроком.

МВА: Почему?

АМВА: Если вы будете слишком осторожны, то не сможете прислушаться к своим собственным чувствам. Вы пытаетесь сделать для себя лучшее; вы хотите, чтобы этот опыт не повторился вновь. Но вам необходимо немного смягчить свою позицию. Опасно становиться слишком жестким и непреклонным, так как вы можете перекрыть обратную эмоциональную связь со своей потенциальной работой. Это работает против вас при принятии верного решения.

МВА: Возможно, я занимаю более плотную оборонительную позицию, чем должна (иногда я ловлю себя на этой мысли), но в то же время осознаю, что это не такой уж большой недостаток.

АМВА: Объясните некоторые из ваших исходных моментов, которыми вы будете руководствоваться на собеседовании при принятии на работу.

МВА: Буду говорить как можно меньше, при этом стараясь всячески избегать каких-либо отрицательных комментариев относительно предыдущей компании. Я рассказала вам гораздо больше, чем сделала бы это на собеседовании.

АМВА: Получение от вас как можно большей информации о том, что произошло на предыдущем месте работы, является тонким искусством проведения собеседования. Но у вас нет причин для беспокойства по этому поводу, так как похоже, что вы действительно не должны обладать большим

объемом информации. Ваше мнение о компании не является релевантным. Вы участвовали в их программе ориентации, но вскоре стало очевидным, что это не подходящее для вас место, а ваша личность не устроила их. Это все, что вы должны сказать.

### ***Вопросы и задания по кейсу***

1. По каким моментам разговора с МВА АМВА сделала свой заключительный вывод?
2. Что в рассказе МВА было лишним, что не следовало говорить? Почему?
3. Как вы считаете, почему МВА была уволена?

### **Раздел (тема) дисциплины: Затраты на персонал организации.**

#### *Компетенстно-ориентированная задача №1*

На основании нижеприведенных данных произведите факторный анализ фонда заработной платы работников предприятия. Сформулируйте выводы.

Показатели	План	Факт	Отклонение, (+/-)
Среднесписочная численность работников, чел.	68	62	?
Количество отработанных дней одним работником за год	225	235	?
Среднедневная заработная плата одного работника, рублей	614	620	?
Фонд заработной платы, тыс. рублей	?	?	?

#### *Компетенстно-ориентированная задача №2*

В настоящее время России все больше внимания уделяется развитию профессионального творческого потенциала работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество обслуживания клиентов, выпускаемой продукции, за работу судьбу организации целом.

Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

подчеркивать уважение индивидуальности ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда;

поддерживать доверительные отношения уважение работников друг другу;

нести ответственность за обучение повышение профессионализма персонала; поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;

стимулировать принятие на себя ответственности работниками сложных ситуациях;

предоставлять каждому работнику возможность для реализации его индивидуальных способностей;

лучше расставлять кадры;

повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;

обеспечивать справедливую оплату труда;

оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Вопросы:

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?

2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

## **Раздел (тема) дисциплины: Бюджетирование затрат на персонал организации.**

### *Компетенстно-ориентированная задача №1*

Определить обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с фактическим их количеством. Сформулируйте выводы.

Категории персонала	План, чел.	Факт, чел	Процент обеспеченности
Численность промышленно-производственного персонала, всего	400	350	?
В том числе по категориям:			
рабочие	225	225	?
служащие	45	20	?
инженерно-технические работники	80	65	?
младший обслуживающий персонал	30	20	?
охрана	20	20	?

### *Компетенстно-ориентированная задача №2*

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было вынесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании работал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы участки

работы в компании. Консультанта по управлению нанимали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант порекомендовал изменить организационную структуру, перейти от функциональной к предпринимательской структуре. Последняя выводила бы низовых работников прямо на клиентов. Такое структурное изменение способствовало перепроектированию работ с целью сокращения расходов на персонал. Высокие расходы на персонал были связаны с тем, что работники выполняли высокоспециализированные задания.

Существующая структура компании включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Работники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало – это специфическая, нравившаяся им атмосфера работы в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один работник сказал: «Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли на эту работу». Это и другие подобные высказывания привели консультанта к мысли, что работа в компании должна быть перепроектирована так, чтобы она мотивировала людей. Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании вышеуказанное предложение по изменению организационной структуры в сторону более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый работник должен будет осуществлять все операции, связанных с удовлетворением потребностей отдельного клиента.

Когда консультант представил свои предложения руководству компании, то оно очень заинтересовалось ими. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой по размеру компании очень важным является поддержание качества своих операций с клиентами. Со своей стороны, существующая функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Лицом, отвечавшим в компании за внутренние операции, было замечено: «Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать проектирование работ, предлагаемое консультантом, это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу, так как нам придется уйти из бизнеса».

Ответственный за внутренние операции попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уро-

вень производительности. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили временное обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, – отметил он, – изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считали, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании.

«В самом худшем случае, – сказал Виктор, – электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выгоды окажутся верны, то как минимум мы окупим расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос о том, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворённость персонала работой».

#### Вопросы о конкретной ситуации

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании? Объясните.

2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.

3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворённости сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

4.

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффектив-

ное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задач допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время..

**2 - 1 балл** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное

### ***1.3 ТЕМЫ СООБЩЕНИЙ***

**Раздел (тема) дисциплины: Управление персоналом организации.**

1. Процесс управления персоналом на малом предприятии
2. Сущность управления персоналом

**Раздел (тема) дисциплины: Анализ и оценка заявительных документов при отборе персонала.**

1. Методические основы анализа и оценки свидетельств об образовании и рекомендательных писем
2. Требования к содержанию и методы анализа анкет

**Раздел (тема) дисциплины: Отбор персонала с помощью собеседования.**

1. Подготовка к собеседованию
2. Интеграция новых сотрудников в организацию

**Раздел (тема) дисциплины: Управление адаптацией персонала.**

1. Подходы к адаптации
2. Адаптация персонала в организации: преимущества для компании

**Раздел (тема) дисциплины: Система оценки результатов деятельности и поведения персонала.**

1. Какие преимущества собственнику и команде приносит система оценки персонала в организации
2. Критерии оценки персонала: что именно оценивать

**Раздел (тема) дисциплины: Показатели и методы оценки результатов деятельности и поведения персонала.**

1. Зачем нужна оценка персонала
2. Оценочные инструменты

**Раздел (тема) дисциплины: Затраты на персонал организации.**

1. Этапы планирования расходов на персонал
2. Создание комфортных условий работы

**Раздел (тема) дисциплины: Бюджетирование затрат на персонал организации.**

1. Методы составления и анализ бюджета расходов на персонал
2. Технология разработки бюджета расходов на персонал

**Шкала оценивания: 0,6 - балльная**

**Критерии оценивания**

Шкала оценивания : 5 - балльная

**Критерии оценивания**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; сообщение имеет чёткую композицию и структуру; в тексте сообщения отсутствуют логические нарушения в представлении материала; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; сообщение имеет чёткую композицию и структуру; доклад имеет спорные заимствованные утверждения, устаревшую статистическую информацию; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание сообщения не соответствует заявленной в названии

тематике; сообщение не имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте сообщения есть логические нарушения в представлении материала: есть орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте.

**1-2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

#### ***1.4 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

**Раздел (тема) дисциплины: Управление персоналом организации.**

**1. Подход, предусматривающий гибкость управления персоналом, интенсификацию труда, активную работу по бережливости и участию работников в управлении, носит название:**

**2. Теория Y о человеческом поведении не включает:**

- а) прохладность к работе;
- б) готовность к самоуправлению;
- в) готовность к самоконтролю;
- г) стремление к ответственности;
- д) необходимость постоянного контроля и инструктажа.

**3. Прогрессивность, научность, перспективность, достоверность, обоснованность, гласность и др. — это ...**

**4. Управленческие воздействия, основанные на соблюдении организационных закономерностей и направленные на поддержание порядка в системе, составляют существо ... методов управления.**

**5. Управленческие воздействия, направленные на соблюдение действующих правовых норм и актов, отнесены к ... методам управления персоналом.**

- а) административным;
- б) экономическим;
- в) социально — психологическим;
- г) правовым;
- д) комплексным.

**6. Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют...**

**7. В тексте характеристики можно выделить логически связанные между собой составные части:**



А) данные о трудовой деятельности (специальность, продолжительность работы на данном предприятии или в организации, сведения о продвижении по службе, уровень профессионального мастерства и т. п.);

Б) анкетные данные, следующие за названием документа, где указывают имя, отчество и фамилию, должность, ученую степень и звание (если они имеются), год рождения, образование;

В) собственно характеристика, т. е. оценка личностных и деловых качеств (отношение к работе, повышение профессионального и культурного уровня, поведение в быту, отношение к коллегам); наличие у сотрудника наград и других служебных поощрений;

Г) содержит вывод, в котором указывается назначение характеристики.

**8. Устав организации, правила трудового распорядка, положения о структурных подразделениях являются инструментами ... методов:**

а) административных;

б) экономических;

в) социально-психологических;

г) комплексных

д) правовых.

**9. Документ, включающий основные положения, принципы деятельности организации, правила и нормы поведения работников, их внешнего вида — это ...**

а) миссия организации;

б) философия организации;

в) корпоративная культура;

г) корпоративный кодекс;

д) коллективный договор;

е) правила трудового распорядка.

**10. Соотнесите краткое описание экономического подхода к управлению:**

А) четкая задача для исполнения;

Б) производство одного и того же продукта;

В) среда достаточно стабильна;

Г) человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано;

1) неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации);

2) сложность адаптации к меняющимся условиям;

3. если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий);

4) дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде).

**Раздел (тема) дисциплины: Анализ и оценка заявительных документов при отборе персонала.**

**1 Численность работников различных категорий на начало отчетного периода плюс то же самое на конец отчетного периода, а сумма, поделенная на два, это - ...**

**2 Современное деление персонала организации включает:**

- а) рабочие основные;
- б) рабочие вспомогательные;
- в) рабочие, включая учеников;
- г) ученики;
- д) инженерно-технические работники (ИТР);
- е) служащие;
- ж) младший обслуживающий персонал; з) охрана;
- и) специалисты.

**3. Специалисты в системе управления в зависимости от занимаемой должности подразделяются на ...**

- а) ведущих, главных, ведомых;
- б) ИТР, канцелярских работников;
- в) старших, главных, ведущих;
- г) постоянных, сезонных, временных;
- д) внутренних, внешних;
- е) принимающих решения и выполняющих их.

**4. Квалификация работников — это совокупность...**

**5. Расположите взаимодействие системы оценки с другими функциями управления персоналом по порядку:**

- А) отбор персонала;
- Б) мотивация труда и стимулирование персонала;
- В) обучение и развитие;
- Г) анализ работы.

**6. На структуру системы управления персоналом организации влияют следующие внешние факторы:**

- а) отрасль, сфера деятельности;
- б) специализация региона;
- в) состояние экономики страны;
- г) природно-географические особенности;
- д) участие во внешне — экономической деятельности (включая международную);
- е) национальные особенности;
- ж) уровень государственного регулирования.

**7. Соотнесите виды собеседований в зависимости от цели:**

- А) отборочное;
- Б) отсеивающее;
- В) серийное.

1) составит из ряда собеседований – первичное отсеивание менеджером по подбору, более детальное собеседование с HR-менеджером, общение с начальником отдела и т.д.; нередко количество собеседований до окончательного трудоустройства утомляет не только менеджера по персоналу, но и самого соискателя;

2) предварительный отбор кандидатов; во время отсеивающего собеседования все кандидаты обязаны ответить на группу вопросов, даже те, кто однозначно не подходит на открытую должность;

3) окончательная беседа, результатом которой будет окончательное определение кандидата на открытую должность; самый подробный и оценивающий тип собеседования из всех вышперечисленных.

**8.Совокупность внутрифирменных общих принципов, правил, ценностей и убеждений в конкретной области деятельности организации — это ...**

**9.Выделите разновидности кадровой политики организации:**

- а) пассивная;
- б) рациональная;
- в) реактивная;
- г) превентивная;
- д) эффективная;
- е) активная;
- ж) либеральная;
- з) открытая;
- и) закрытая.

**10.Кадровая политика организации формируется:**

- а) советом директоров;
- б) правлением;
- в) руководителем организации;
- г) общим собранием акционеров, работников;
- д) правящей партией;
- е) правительством страны, региона, субъекта федерации.

**Раздел (тема) дисциплины: Отбор персонала с помощью собеседования.**

**1.Результатами анализа кадрового состава должны стать:**

- а) достоинств и недостатки персонала;
- б) сильные и слабые стороны трудового коллектива;
- в) состояние работы по развитию работников;
- г) тактика и стратегия в работе с персоналом;
- д) причины сильных и слабых сторон существующего состояния персонала;

- е) тенденции достоинств и недостатков кадрового состава за анализируемый период;
- ж) количественные и качественные оценки кадрового состава;
- з) направления по совершенствованию кадрового состава.

## **2. Этапы (фазы) проведения собеседования:**

- А) основная часть интервью;
- Б) завершение интервью;
- В) введение, установление контакта.

## **3. Назовите внутренние источники привлечения персонала:**

- а) совмещение функций и должностей;
- б) различные учебные заведения — государственные и негосударственные от курсов, школ до ВУЗов;
- в) наем работников;
- г) организованные наборы работников;
- д) кадровый резерв;
- е) службы управленческого консультирования и кадровые агентства;
- ж) незанятое население;
- з) зарубежная рабочая сила;
- и) увеличение интенсивности, производительности труда.

## **4. Профессиональный отбор работников в организации включает этапы:**

- а) создание кадровой комиссии;
- б) формирование требований к рабочим местам, должностям;
- в) объявления о конкурсе в СМИ;
- г) медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- д) оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- е) анализ увлечений и вредных привычек;
- ж) привлечение кандидатов;
- з) подтверждение регистрации по месту жительства;
- и) справки о наличии собственности;
- к) характеристика с места последней работы или учебы;
- л) назначение на должность.

## **5. Назначение работников на должности, рабочие места в соответствии с принятым разделением труда и способностями работников называется...**

## **6. Соотнесите виды собеседований по содержанию:**

- А) биографическое;
  - Б) критериальное;
  - В) ситуационное.
- 1) на собеседовании кандидату задаются вопросы, чтобы он сделал в определенной ситуации, связанной с будущей профессиональной деятельностью; его ответы оцениваются с точки зрения заранее выбранных критериев;
  - 2) строится вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта, полученного образования; при таком собеседовании оценивается то, что соискатель уже достиг в своей жизни и на почве этого делаются прогнозы, насколько успешно он будет работать на новом месте работы;

3) в ходе собеседования соискателю предлагается решить одну или несколько проблем, основанных на практике работы специалиста, на должность которого он претендует; здесь оценивается не только результат, но и ход самого решения задачи соискателем, его способ мышления и логика.

**7. Чего не хватает для полной процедуры типичного совещания?**

- а) определение цели;
- б) формирование повестки дня;
- в) решение организационных вопросов;
- г) определение ведущего (председательствующего);
- д) определение участников,
- е) созыв (оповещение) совещания;
- ж) отчет о совещании;
- з) оценка полученных результатов совещания.

**8. Авторитарный стиль руководства предполагает:**

- а) единоличное решение вопросов;
- б) оперативность в решении вопросов;
- в) развитие инициативы подчиненных;
- г) дистанцию в общении руководителей и подчиненных;
- д) дружественный настрой к подчиненным;
- е) делегирование полномочий.

**9. Одна из функций по управлению персоналом, направленная на выявление каких-либо свойств, качеств, определение их параметров и уровня результативности работников, называется...**

**10. Определение соответствия работника занимаемой должности, отзыв о его достоинствах, достижениях, способностях, служебном поведении — это ...**

**Раздел (тема) дисциплины: Управление адаптацией персонала.**

**1. Кадровая психодиагностика направлена на изучение...**

**2. Нужда в чем-либо необходимом для жизнедеятельности отдельного работника или коллектива — это ...**

**3. Стремление повышать свою квалификацию, быть уверенным в себе, стремиться к лидерству — это ...**

- а) физиологические потребности;
- б) потребность в безопасности;
- в) потребность принадлежать к какой-либо группе;
- г) потребность в признании и уважении;
- д) потребность в самовыражении.

**4. Расположите основные элементы управления в порядке возрастания:**

- А) постановка целей;
- Г) подведение итогов;
- В) текущий контроль;
- Б) планирование работы;

В) текущий контроль.

**5. Процесс побуждения работников к достижению целей это ...**

**6. Выделите разновидности нестандартной занятости:**

- а) сокращенная рабочая неделя;
- б) учебный отпуск;
- в) гибкие графики рабочего времени;
- г) занятость на дому (для организации);
- д) сокращенный рабочий день подростков;
- е) регламентированные перерывы кормящих матерей.

**7. Затраты на кадровую рекламу, оценочные процедуры (тестирование, интервьюирование и др.), медицинские обследования относятся к издержкам ...**

**8. Соотнесите стратегии адаптации руководителей:**

- А) выжидательная;
- Б) критическая;
- В) традиционная;
- Г) рациональная.

1) основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство;

2) исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу;

3) состоит в постепенном изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомства с нереализованными проектами и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней);

4) предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и использование прежних приемов.

**9. На размер заработной платы работников влияют:**

- а) состояние рабочего места;
- б) ситуация на рынке рабочей силы;
- в) эффективность обучения персонала;
- г) результаты труда работников;
- д) анкетные данные работников;
- е) состояние оценочной работы в организации;
- ж) финансовое состояние организации;
- з) стабильность систем оплаты и премирования.

**10. Формами специальной подготовки резерва являются:**

- а) семинары, школы резерва;
- б) не первичная адаптация;
- в) институты повышения квалификации;

- г) формы подготовки по инициативе местных и региональных органов управления;
- д) стажировки (включая и зарубежные);
- е) временные замещения других должностей;
- ж) командировки по обмену опытом (включая зарубежные);
- з) подготовка ученых из числа опытных практиков.

**Раздел (тема) дисциплины: Система оценки результатов деятельности и поведения персонала.**

**1. Поступательное продвижение работников в какой-либо сфере деятельности, изменение квалификационных возможностей и размеров вознаграждения — это ...**

**2. К стадиям карьеры относятся:**

- а) предварительная;
- в) продвижение;
- д) стабилизация;
- а) адаптации;

**3. Какой подход в организации консультативных услуг по моделированию карьеры отсутствует: индивидуальный, ..., различные формы самооценки?**

**4. Расположите направления работы с персоналом в порядке возрастания работы:**

- А) формирование кадрового резерва и работа с ним;
- Б) обучение и развитие персонала;
- В) система стимулирования труда;
- Г) поиск и отбор новых работников;
- Д) кадровое планирование;
- Е) развитие работников и планирование их карьеры;
- Ж) система стимулирования труда;
- З) анализ работы, определение требований работы.

**5. Свободно созданная группа, члены которой регулярно взаимодействуют по различным интересам, это ... группа.**

**6. Соотнесите факторы, действующие со стороны работника:**

- А) способности;
- Б) личные и деловые качества;
- В) понимание своей рабочей роли;
- Г) мотивация.

1) возможность удовлетворения в процессе наиболее важных потребностей оказывает непосредственное влияние на результаты труда. Если сотрудник не готов к работе с высокой самоотдачей и практически не заинтересован в конечном результате, то в процессе трудовой деятельности его усилий, ско-

рее всего, будет недостаточно для достижения высокого уровня рабочих показателей.

2) рабочая роль – набор требований к конкретному работнику со стороны организации (предприятия). Каждый сотрудник должен ясно понимать, какие именно требования предъявляются к выполняемой им работе.

3) успешное выполнение должностных обязанностей требует наличия у работника достаточного развития моральных качеств, а также высокого уровня развития деловых качеств – исполнительности, инициативности, ответственности, и др.

4) существует множество профессии, которые предъявляют достаточно высокие требования к уровню развития определенных способностей работника (объем и распределение внимания, время реакции, эмоциональная устойчивость, интеллект и др.). Недостаток тех или иных способностей может привести к тому, что работник просто не сможет эффективно выполнять свою работу, и соответствовать предъявляемым к нему требованиям со стороны руководства.

**7. Внешность, здоровье, работоспособность, представительность составляют ... группу лидерских качеств.**

**8. Разногласия между работниками и администрацией (руководителем) по вопросам выполнения трудовых контрактов, условий оплаты и труда, коллективного договора являются:**

- а) конфликтом;
- б) трудовым спором;
- в) сотрудничеством;
- г) компромиссом;
- д) конкуренцией;
- е) противостоянием;
- ж) противоречием между трудом и капиталом.

**9. Инцидент, повод, причины, конфликтная ситуация, субъекты конфликта, предмет его составляют ...**

**10. Что вы отнесете к фазам конфликта?**

- а) конфронтация;
- б) компромисс;
- в) коммуникативная фаза;
- г) депрессия;
- д) оживление;
- е) кризис.

**Раздел (тема) дисциплины: Показатели и методы оценки результатов деятельности и поведения персонала.**

**1. Информационное взаимодействие сторон конфликта — это атрибут фазы...**

**2. Методами управления конфликтами являются:**



- а) уклонение;
- б) разъяснение;
- в) сглаживание;
- г) адаптация;
- д) сотрудничество;
- е) согласование;
- ж) правильного ответа нет.

**3. Обучение, обусловленное изменениями характера и со-  
держания труда, моральным старением знаний, называется...**

**4. Соотнесите показатели результативности, используемые в системе де-  
ловой оценки персонала:**

- А) количество работы;
- Б) качество работы;
- В) сроки выполнения работ.

- 1) эти показатели выражают степень соответствия исполнения работы каче-  
ственным стандартам;
- 2) эти показатели имеют конкретное числовое выражение и отражают запла-  
нированный объем работы. Оценка по этому параметру осуществляется пу-  
тем сравнения заданного и достигнутого уровня;
- 3) выступают в качестве критерия результативности, если к объему работ  
предъявляются строгие требования (т.е. он должен быть выполнен в любом  
случае). Например, разработка технической, проектной и конструкторской  
документации.

**5. Разновидностями профессиональной подготовки вне рабочего места  
являются:**

- а) вводный инструктаж;
- б) производственные курсы;
- в) профессиональные тренинги;
- г) конференции, семинары;
- д) трудовая адаптация;
- е) школы передового опыта.

**6. Выделите основные задачи профессионального консультирования:**

- а) выявление профессиональных интересов;
- б) определение стрессоустойчивости;
- в) выявление мотивации профессионального самоопределения;
- г) осуществление трудовой адаптации;
- д) определение склонности к какой-либо деятельности.

**7. Советы в выборе или перемене профессии с учетом пожеланий работ-  
ника, его склонностей, компетенций, перспектив трудоустройства есть**

...

**8. Комплексная оценка результатов профессионального обучения слага-  
ется из ...**

**9. Выделите объекты социальной политики государства...**

- а) общественные организации;

- б) объединения работников;
- в) трудоспособное население;
- г) объединения работодателей;
- д) нетрудоспособное население;
- е) уязвимые слои населения;
- ж) государственные органы.

**10. Сущность технико-технологического аспекта управления персоналом заключается в следующем:**

- а) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;
- б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;
- в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацию делопроизводства;
- г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.

**Раздел (тема) дисциплины: Затраты на персонал организации.**

**1. Сущность социально-психологического аспекта управления персоналом заключается в следующем:**

- а) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.;
- б) отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы;
- в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацию делопроизводства;
- г) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе.

**2. Сущность организационно-экономического аспекта управления персоналом заключается в следующем:**

- а) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацию делопроизводства;
- б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;
- в) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;
- г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.

**3. Физически развитая часть населения, обладающий умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в народном хозяйстве — это:**

**4. Расположите издержки на персонал по порядку:**

- А) издержки по набору;
- Б) издержки при увольнениях;
- В) издержки на обучение;
- Г) издержки на оплату труда;
- Д) издержки на перемену места жительства.

**5. При участии в процессе производства и управления персонал делится на:**

- а) руководителей и специалистов;
- б) основной и обслуживающий персонал;
- в) основной, вспомогательный и обслуживающий персонал;
- г) производственный и управленческий персонал.

**6. Основными функциями процесса управления персоналом являются:**

- а) анализ, планирование, мотивация, контроль;
- б) учет, аудит, планирование, прогнозирование, контроль;
- в) планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование;
- г) планирование, прогнозирование, организация, мониторинг, контроль.

**7. По содержанию осуществления воздействия на исполнителей методы управления персоналом подразделяются на следующие группы:**

- а) организационные, экономические, психологические;
- б) экономические, распорядительные, социальные;
- в) административные, организационные, социально-психологические;
- г) административные, экономические, социально-психологические.

**8. В общих принципов управления персоналом относят:**

- а) научность, непрерывность, нормативность, экономичность;
- б) комплексность, плановость, заинтересованность, ответственность;
- в) научность, системность, непрерывность, нормативность;
- г) все выше перечисленные.

**9. Стилль управления персоналом, который имеет такие характеристики: «единоличное выявления воли при наличии управленческих функций руководителя; формирование руководителем строгого морально-психологического климата в коллективе», носит название:**

**10. В историческом развитии в управлении персоналом можно выделить последовательную смену следующих современных концепций и подходов:**

- а) управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление трудовым потенциалом, управление человеческим капиталом.
- б) управление персоналом, управление кадрами, управление человеком.
- в) менеджмент персонала, управление трудовыми ресурсами, управление че-

ловеческими ресурсами, управление человеком.

г) управление кадрами, управление персоналом.

### **Раздел (тема) дисциплины: Бюджетирование затрат на персонал организации.**

**1. Процесс совершенствования моральных, психологических, социальных, профессиональных и физических качеств личности в их единстве — это:**

**2. Группа качеств работника в которую входят: честность, образованность, ответственность, порядочность, уважение к людям — это:**

а) личностная;

б) социальная;

в) адаптационная;

г) культурная.

**3. Определите порядок содержания работы по проектированию эффективной системы деловой оценки персонала:**

А) анализ полученной информации и подготовка отчетов для высшего руководства.

Б) контроль за надлежащим проведением процедуры оценки рабочих показателей персонала.

В) разработка методов и процедур, которые будут использоваться для оценки рабочих результатов.

Г) обучение руководителей. Руководители должны знать цели и задачи, решаемые в ходе оценки работы персонала и обладать знаниями и навыками, необходимыми для достижения этих целей.

Д) разработка системы оценки предполагает выявление потребности организации в оценке рабочих показателей и постановку целей и задач, которые должны быть решены в ходе реализации системы оценки.

Е) разработка соответствующей документации: положений, инструкций, бланков, форм отчетности.

Ж) сбор и хранение информации, полученной в результате проведенной оценки работников.

**4. Группа качеств работника, в которую входят: сообразительность, способность к быстрой адаптации, стрессоустойчивость, способность к обучению — это:**

**5. Факторами формирования организационного поведения личности, которые определяют поведение в зависимости от взаимоотношений индивидов, являются:**

а) культурологические;

б) социально-психологические;

в) демографические.

**6. Социальная структура персонала - это:**

**7. Штатная структура персонала - это:**

- а) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;
- б) совокупность групп, классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному состоянию, направлением мотивации и т.п.;
- в) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников;
- г) классификация работников в зависимости от выполняемых функций.

#### **8. Расположите этапы процесса бюджетирования по порядку:**

- А) общий анализ ситуации. Необходимо понять, чего мы хотим от компании, кто является нашим потребителем и, кто — конкурентом, чего мы хотим от бюджетирования и как этого достичь;
- Б) Непосредственно составление бюджетов (обязательно сопровождается контролем и внесением корректировок);
- В) составление конкретных планов, более детальный анализ состояния внешней и внутренней среды предприятия;
- Г) Общий анализ проделанной работы и ее результатов, выводы.

#### **9.Разновидностями профессиональной подготовки вне рабочего места являются:**

- а) вводный инструктаж;
- б) производственные курсы;
- в) профессиональные тренинги;
- г) конференции, семинары;
- д) трудовая адаптация;
- е) школы передового опыта.

#### **10.Выделите основные задачи профессионального консультирования:**

- а) выявление профессиональных интересов;
- б) определение стрессоустойчивости;
- в) выявление мотивации профессионального самоопределения;
- г) осуществление трудовой адаптации;
- д) определение склонности к какой-либо деятельности.

#### **Шкала оценивания: 5-балльная**

##### **Критерии оценивания**

- **5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся за тестирование по одной теме, если он ответил правильно более, чем на 85% вопросов по теме.

- **4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся за тестирование по одной теме, если он ответил правильно более, чем на 70% вопросов по теме, но менее, чем на 84% вопросов.

- **3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся за тестирование по одной теме, если он ответил правильно более, чем на 50% вопросов по теме, но менее, чем на 69% вопросов.

- **2 балла** (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся за тестирование по одной теме, если он ответил правильно менее, чем на 49% вопросов.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### ***2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

#### **1. Вопросы в закрытой форме**

- 1.1. Теория Y о человеческом поведении не включает:
  - а) прохладность к работе;
  - б) готовность к самоуправлению;
  - в) готовность к самоконтролю;
  - г) стремление к ответственности;
  - д) необходимость постоянных контроля и инструктажа.
- 1.2. Подход, предусматривающий гибкость управления персоналом, интенсификацию труда, активную работу по бережливости и участию работников в управлении, носит название:
  - а) технологический;
  - б) гуманистический;
  - в) демократический;
  - г) рационалистический;
  - д) синергетический;
  - е) поддерживающий.
- 1.3. Управленческие воздействия, основанные на соблюдении организационных закономерностей и направленные на поддержание порядка в системе, составляют существо ... методов управления
  - а) административных;
  - б) экономических;
  - в) социально-психологических;
  - г) правовых;
  - д) комплексных.
- 1.4. Управленческие воздействия, направленные на соблюдение действующих правовых норм и актов, отнесено к ... методам управления персоналом.
  - а) административным;
  - б) экономическим;
  - в) социально — психологическим;
  - г) правовым;
  - д) комплексным.
- 1.5. Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют...
  - а) распорядительные воздействия;

- б) организационные воздействия;
  - в) материальные поощрения и взыскания;
  - г) дисциплинарную ответственность;
  - д) административную ответственность.
- 1.6. Замечания, предупреждения, выговор, строгий выговор воспринимаются как...
- а) распорядительные воздействия
  - б) организационные воздействия;
  - в) материальные поощрения и взыскания;
  - г) дисциплинарная ответственность;
  - д) административная ответственность.
- 1.7. Устав организации, правила трудового распорядка, положения о структурных подразделениях являются инструментами ... методов:
- а) административных;
  - б) экономических;
  - в) социально-психологических;
  - г) комплексных
  - д) правовых.
- 1.8. Необходимыми компонентами трудового контракта являются:
- а) общие положения;
  - б) проведение аттестации;
  - в) обязанности работника;
  - г) повышение квалификации;
  - д) обязательства и ответственность администрации;
  - е) режим рабочего времени.
- 1.9. Современное деление персонала организации включает:
- а) рабочие основные;
  - б) рабочие вспомогательные;
  - в) рабочие, включая учеников;
  - г) ученики;
  - д) инженерно-технические работники (ИТР);
  - е) служащие;
  - ж) младший обслуживающий персонал;
  - з) охрана;
  - и) специалисты.
- 1.10. Специалисты в системе управления в зависимости от занимаемой должности подразделяются на ...
- а) ведущих, главных, ведомых;
  - б) ИТР, канцелярских работников;
  - в) старших, главных, ведущих;
  - г) постоянных, сезонных, временных;
  - д) внутренних, внешних;
  - е) принимающих решения и выполняющих их.

1.11. Система управления персоналом организации включает следующие функциональные подсистемы:

- а) планирование, прогнозирование и маркетинга персоналом;
- б) оформления и учета работников;
- в) условий труда;
- г) трудовых отношений;
- д) основных процессов;
- е) развития кадров;
- ж) вспомогательных процессов;
- з) анализа и совершенствования стимулирования и мотиваций персонала;
- и) разработки и совершенствования структур управления;
- к) развития социальной инфраструктуры;
- л) тактики управления;
- м) подсистемы юридических услуг;
- н) стратегии управления.

1.12. На структуру системы управления персоналом организации влияют следующие внешние факторы:

- а) отрасль, сфера деятельности;
- б) специализация региона;
- в) состояние экономики страны;
- г) природно-географические особенности;
- д) участие во внешне — экономической деятельности (включая международную);
- е) национальные особенности;
- ж) уровень государственного регулирования.

1.13. В службе управления персоналом могут работать специалисты:

- а) менеджер по персоналу;
- б) кадровый инноватор;
- в) кадровый технолог;
- г) социолог;
- д) экономист по труду;
- е) психолог;
- ж) нормировщик;
- з) специалист по рекламе;
- и) юрист (трудовое право);
- к) специалист по связям с общественностью.

1.14. Выделите разновидности кадровой политики организации:

- а) пассивная;
- б) рациональная;
- в) реактивная;
- г) превентивная;
- д) эффективная;
- е) активная;



- ж) либеральная;
  - з) открытая;
  - и) закрытая.
- 1.15. Кадровая политика организации формируется:
- а) советом директоров;
  - б) правлением;
  - в) руководителем организации;
  - г) общим собранием акционеров, работников;
  - д) правящей партией;
  - е) правительством страны, региона, субъекта федерации.
- 1.16. Результатами анализа кадрового состава должны стать:
- а) достоинств и недостатки персонала;
  - б) сильные и слабые стороны трудового коллектива;
  - в) состояние работы по развитию работников;
  - г) тактика и стратегия в работе с персоналом;
  - д) причины сильных и слабых сторон существующего состояния персонала;
  - е) тенденции достоинств и недостатков кадрового состава за анализируемый период;
  - ж) количественные и качественные оценки кадрового состава;
  - з) направления по совершенствованию кадрового состава.
- 1.17. Кадровое планирование включает:
- а) определение численности персонала по категориям и квалификации;
  - б) планирование дополнительной потребности в работниках;
  - в) планирование использования и сокращения персонала;
  - г) формирование тактики управления персоналом;
  - д) изменение штатного расписания;
  - е) расчет планового фонда заработной платы;
  - ж) оформление договора подряда;
  - з) подготовку коллективного договора;
  - и) совершенствование структуры управления.
- 1.18. Назовите внутренние источники привлечения персонала:
- а) совмещение функций и должностей;
  - б) различные учебные заведения — государственные и негосударственные от курсов, школ до ВУЗов;
  - в) наем работников;
  - г) организованные наборы работников;
  - д) кадровый резерв;
  - е) службы управленческого консультирования и кадровые агентства;
  - ж) незанятое население;
  - з) зарубежная рабочая сила;
  - и) увеличение интенсивности, производительности труда.
- 1.19. Профессиональный отбор работников в организации включает этапы:
- а) создание кадровой комиссии;

- б) формирование требований к рабочим местам, должностям;
  - в) объявления о конкурсе в СМИ;
  - г) медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
  - д) оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
  - е) анализ увлечений и вредных привычек;
  - ж) привлечение кандидатов;
  - з) подтверждение регистрации по месту жительства;
  - и) справки о наличии собственности;
  - к) характеристика с места последней работы или учебы;
  - л) назначение на должность.
- 1.20. Основными требованиями к резюме являются:
- а) краткость;
  - б) индивидуальность;
  - в) конкретность;
  - г) объективность;
  - д) честность;
  - е) избирательность;
  - ж) глубина;
  - з) активность.
- 1.21. Авторитарный стиль руководства предполагает:
- а) единоличное решение вопросов;
  - б) оперативность в решении вопросов;
  - в) развитие инициативы подчиненных;
  - г) дистанцию в общении руководителей и подчиненных;
  - д) дружественный настрой к подчиненным;
  - е) делегирование полномочий.
- 1.22. Кадровая психодиагностика направлена на изучение...
- а) состояния охраны труда;
  - б) профессиональной пригодности, успешности;
  - в) межличностных взаимодействий в процессе труда;
  - г) индивидуальных характеристик личности;
  - д) эргономических особенностей трудового процесса;
  - е) психологических свойств личности.
- 1.23. Выделите разновидности нестандартной занятости:
- а) сокращенная рабочая неделя;
  - б) учебный отпуск;
  - в) гибкие графики рабочего времени;
  - г) занятость на дому (для организации);
  - д) сокращенный рабочий день подростков;
  - е) регламентированные перерывы кормящих матерей.
- 1.24. Затраты на кадровую рекламу, оценочные процедуры (тестирование, интервьюирование и др.), медицинские обследования относятся к издержкам
- ...

- а) на оплату труда;
  - б) на обучение;
  - в) на набор и отбор работников;
  - г) па управление;
  - д) при увольнении.
- 1.25. Структура заработной платы работников включает:
- а) тарифную ставку, оклад;
  - б) издержки на привлечение, найм работника;
  - в) различные доплаты;
  - г) полагающиеся компенсации;
  - д) описание рабочего места;
  - е) доплату по районному коэффициенту;
  - ж) премии;
  - з) материальную помощь.
- 1.26. На размер заработной платы работников влияют:
- а) состояние рабочего места;
  - б) ситуация на рынке рабочей силы;
  - в) эффективность обучения персонала;
  - г) результаты труда работников;
  - д) анкетные данные работников;
  - е) состояние оценочной работы в организации;
  - ж) финансовое состояние организации;
  - з) стабильность систем оплаты и премирования.
- 1.27. Формами специальной подготовки резерва являются:
- а) семинары, школы резерва;
  - б) не первичная адаптация;
  - в) институты повышения квалификации;
  - г) формы подготовки по инициативе местных и региональных органов управления;
  - д) стажировки (включая и зарубежные);
  - е) временные замещения других должностей;
  - ж) командировки по обмену опытом (включая зарубежные);
  - з) подготовка ученых из числа опытных практиков.
- 1.28. К стадиям карьеры относятся:
- а) предварительная;
  - б) продвижение;
  - в) стабилизация;
  - г) адаптации;
- 1.29. Движение персонала включает:
- а) повышение должности, квалификации;
  - б) перемещение на равноценное рабочее место;
  - в) понижение в должности;
  - г) увольнение по различным причинам;
  - д) командировки служебные;

- е) вахтовый способ работы.
- 1.30. Назовите типовые роли в группе:
- а) организатор;
  - б) генератор идей;
  - в) критик;
  - г) эксперт;
  - д) демократ;
  - е) экономист;
  - ж) психолог;
  - з) наставник;
  - и) куратор;
  - к) контролер.
- 1.31. Разногласия между работниками и администрацией (руководителем) по вопросам выполнения трудовых контрактов, условий оплаты и труда, коллективного договора являются:
- а) конфликтом;
  - б) трудовым спором;
  - в) сотрудничеством;
  - г) компромиссом;
  - д) конкуренцией;
  - е) противостоянием;
  - ж) противоречием между трудом и капиталом.
- 1.32. Что вы отнесете к фазам конфликта?
- а) конфронтация;
  - б) компромисс;
  - в) коммуникативная фаза;
  - г) депрессия;
  - д) оживление;
  - е) кризис.
- 1.33. Методами управления конфликтами являются:
- а) уклонение;
  - б) разъяснение;
  - в) сглаживание;
  - г) адаптация;
  - д) сотрудничество;
  - е) согласование;
  - ж) правильного ответа нет.
- 1.34. Обучение, обусловленное изменениями характера и содержанием труда, моральным старением знаний, называется...
- а) повышением квалификации;
  - б) переподготовкой;
  - в) внепроизводственным обучением;
  - г) стажировкой;
  - д) тренингом.

- 1.35. Разновидностями профессиональной подготовки вне рабочего места являются:
- а) вводный инструктаж;
  - б) производственные курсы;
  - в) профессиональные тренинги;
  - г) конференции, семинары;
  - д) трудовая адаптация;
  - е) школы передового опыта.
- 1.36. Обучение, включение, достижение успеха, профессионализм, переоценка ценностей, мастерство, пенсионный период составляют ...
- а) этапы карьерного роста;
  - б) элементы трудовой мотивации;
  - в) социальные составляющие карьеры;
  - г) стадии трудовой жизни;
  - д) функции персонального менеджмента.
- 1.37. Выделите основные задачи профессионального консультирования:
- а) выявление профессиональных интересов;
  - б) определение стрессоустойчивости;
  - в) выявление мотивации профессионального самоопределения;
  - г) осуществление трудовой адаптации;
  - д) определение склонности к какой-либо деятельности.
- 1.38. Советы в выборе или перемене профессии с учетом пожеланий работника, его склонностей, компетенций, перспектив трудоустройства есть ...
- а) профориентация;
  - б) профпросвещение;
  - в) адаптация;
  - г) ориентация;
  - д) профессиональное консультирование.
- 1.39. Комплексная оценка результатов профессионального обучения складывается из ...
- а) оценки содержания обучения по составу и логической связи дисциплины;
  - б) оценки потребности в обучении;
  - в) оценки соотношения теоретической и практической частей обучения;
  - г) оценки выбранных форм проведения занятий;
  - д) оценки квалификации проводящих обучение;
  - е) оценки затрат на обучение;
  - ж) все варианты верны.
- 1.40. Выделите объекты социальной политики государства...
- а) общественные организации;
  - б) объединения работников;
  - в) трудоспособное население;
  - г) объединения работодателей;

- д) нетрудоспособное население;
- е) уязвимые слои населения;
- ж) государственные органы.

1.41. Сущность технико-технологического аспекта управления персоналом заключается в следующем:

- а) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;
- б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;
- в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацию делопроизводства;
- г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.

1.42. Сущность социально-психологического аспекта управления персоналом заключается в следующем:

- а) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.;
- б) отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы;
- в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацию делопроизводства;
- г) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе.

1.43. Сущность организационно-экономического аспекта управления персоналом заключается в следующем:

- а) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацию делопроизводства;
- б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;
- в) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;
- г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.

1.44. При участии в процессе производства и управления персонал делится на:

- а) руководителей и специалистов;
- б) основной и обслуживающий персонал;

в) основной, вспомогательный и обслуживающий персонал; г) производственный и управленческий персонал.

1.45. Основными функциями процесса управления персоналом являются:

- а) анализ, планирование, мотивация, контроль;
- б) учет, аудит, планирование, прогнозирование, контроль;
- в) планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование;
- г) планирование, прогнозирование, организация, мониторинг, контроль.

1.46. В общих принципов управления персоналом относят:

- а) научность, непрерывность, нормативность, экономичность;
- б) комплексность, плановость, заинтересованность, ответственность;
- в) научность, системность, непрерывность, нормативность;
- г) все выше перечисленные.

1.47. Стиль управления персоналом, который имеет такие характеристики: «единоличное выявление воли при наличии управленческих функций руководителя; формирование руководителем строгого морально-психологического климата в коллективе», носит название:

- а) авторитарный;
- б) автономный;
- в) консультативный

1.48. В историческом развитии в управлении персоналом можно выделить последовательную смену следующих современных концепций и подходов:

а) управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление трудовым потенциалом, управление человеческим капиталом;

б) управление персоналом, управление кадрами, управление человеком;

в) менеджмент персонала, управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление человеком;

г) управление кадрами, управление персоналом.

1.49. Факторами формирования организационного поведения личности, которые определяют поведение в зависимости от взаимоотношений индивидов, являются:

- а) культурологические;
- б) социально-психологические;
- в) демографические.

1.50. Разновидностями профессиональной подготовки вне рабочего места являются:

- а) вводный инструктаж;
- б) производственные курсы;
- в) профессиональные тренинги;
- г) конференции, семинары;
- д) трудовая адаптация;
- е) школы передового опыта.

- 1.51. Документ, включающий основные положения, принципы деятельности организации, правила и нормы поведения работников, их внешнего вида — это ...
- а) миссия организации;
  - б) философия организации;
  - в) корпоративная культура;
  - г) корпоративный кодекс;
  - д) коллективный договор;
  - е) правила трудового распорядка.
- 1.52. Квалификация работников — это совокупность...
- а) знаний;
  - б) теории;
  - в) упорства;
  - г) целеустремленности;
  - д) опыта;
  - е) умений;
  - ж) коммуникабельности;
  - з) навыков;
  - и) дружелюбия;
  - к) порядочности;
  - м) воспитанности.
- 1.53. Чего не хватает для полной процедуры типичного совещания?
- а) определение цели;
  - б) формирование повестки дня;
  - в) решение организационных вопросов;
  - г) определение ведущего (председательствующего);
  - д) определение участников,;
  - е) созыв (оповещение) совещания;
  - ж) отчет о совещании;
  - з) оценка полученных результатов совещания.
- 1.54. Процесс побуждения работников к достижению целей это ...
- а) потребности;
  - б) стимулирование;
  - в) мотивация;
  - г) принуждение;
  - д) самоутверждение;
  - е) воспитание.
- 1.55. Инцидент, повод, причины, конфликтная ситуация, субъекты конфликта, предмет его составляют ...
- а) внутреннюю среду конфликта;
  - б) инфраструктуру;
  - в) внешнюю среду;
  - г) структуру конфликта;
  - д) систему конфликта;



- е) генетику конфликта.
- 1.56. Информационное взаимодействие сторон конфликта — это атрибут фазы...
- а) конфронтации;
  - б) компромисса;
  - в) коммуникативной фазы:
  - г) депрессии;
  - д) оживления;
  - е) кризиса.
- 1.57. Обучение, включение, достижение успеха, профессионализм, переоценка ценностей, мастерство, пенсионный период составляют ...
- а) этапы карьерного роста;
  - б) элементы трудовой мотивации;
  - в) социальные составляющие карьеры;
  - г) стадии трудовой жизни;
  - д) функции персонального менеджмента.
- 1.58. Группа качеств работника в которую входят: лояльность, бесконфликтность, способность к компромиссам, склонность к интригам, стремление к лидерству - это:
- а) личностная;
  - б) социальная;
  - в) адаптационная;
  - г) культурная.
- 1.59. Группа качеств работника, в которую входят: сообразительность, способность к быстрой адаптации, стрессоустойчивость, способность к обучению — это:
- а) личностная;
  - б) социальная;
  - в) адаптационная;
  - г) культурная.
- 1.60. Выделите основные задачи профессионального консультирования:
- а) выявление профессиональных интересов;
  - б) определение стрессоустойчивости;
  - в) выявление мотивации профессионального самоопределения;
  - г) осуществление трудовой адаптации;
  - д) определение склонности к какой-либо деятельности.

## **2 Вопросы в открытой форме**

- 2.1 Прогрессивность, научность, перспективность, достоверность, обоснованность, гласность и др. — это ...
- 2.2 Численность работников различных категорий на начало отчетного периода плюс то же самое на конец отчетного периода, а сумма, поделенная на два, это - ...

- 2.3 Совокупность внутрифирменных общих принципов, правил, ценностей и убеждений в конкретной области деятельности организации — это ...
- 2.4 Определение соответствия работника занимаемой должности, отзыв о его достоинствах, достижениях, способностях, служебном поведении — это ...
- 2.5 Нужда в чем-либо необходимом для жизнедеятельности отдельного работника или коллектива — это ...
- 2.6 Стремление повышать свою квалификацию, быть уверенным в себе, стремиться к лидерству — это ...
- 2.7 Расходы на питание в минимальных размерах потребления, на коммунальные услуги, налоги и другие обязательные платежи — это ...
- 2.8 Поступательное продвижение работников в какой-либо сфере деятельности, изменение квалификационных возможностей и размеров вознаграждения — это ...
- 2.9 Свободно созданная группа, члены которой регулярно взаимодействуют по различным интересам — это ...
- 2.10 Физически развитая часть населения, обладающий умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в народном хозяйстве — это...
- 2.11 Способность человека к труду, совокупность его физических, интеллектуальных способностей, приобретенных знаний и опыта, которые используются в процессе производства товаров и предоставления услуг — это...
- 2.12 Процесс совершенствования моральных, психологических, социальных, профессиональных и физических качеств личности в их единстве — это...
- 2.13 Группа качеств работника в которую входят: честность, образованность, ответственность, порядочность, уважение к людям — это...
- 2.14 Штатная структура персонала - это...
- 2.15 Группа работников, которая направляет, координирует и стимулирует деятельность предприятия, распоряжается его ресурсами, несет полную ответственность за достижение целей предприятия — это...

### **3 Вопросы на установление последовательности**

3.1 В тексте характеристики можно выделить логически связанные между собой составные части:

А) данные о трудовой деятельности (специальность, продолжительность работы на данном предприятии или в организации, сведения о продвижении по службе, уровень профессионального мастерства и т. п.);

Б) анкетные данные, следующие за названием документа, где указывают имя, отчество и фамилию, должность, ученую степень и звание (если они имеются), год рождения, образование;

В) собственно характеристика, т. е. оценка личностных и деловых качеств (отношение к работе, повышение профессионального и культурного

уровня, поведение в быту, отношение к коллегам); наличие у сотрудника наград и других служебных поощрений;

Г) содержит вывод, в котором указывается назначение характеристики.

3.2 Этапы (фазы) проведения собеседования:

А) основная часть интервью;

Б) завершение интервью;

В) введение, установление контакта.

3.3 Этапы и формы адаптации:

А) развитие человеческих ресурсов (человеческого капитала) как формы всестороннего развития личности сотрудника организации на протяжении всего периода работы до ухода на пенсию;

Б) адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет, в течение которых он набирает необходимый производственный опыт и "включается" полноправным членом коллектива предприятия или организации;

В) программа введения в должность руководящего работника продолжительностью до одного года, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы подчиненных сотрудников и стратегию развития предприятия до получения необходимого мастерства управления;

Г) испытательный срок продолжительностью от 3-х до 6-и месяцев, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями и "доводка" работника до необходимых требований модели рабочего места;

Д) наставничество и консультирование как форма руководства процессом адаптации молодых рабочих и специалистов со стороны опытных руководителей с ярко выраженными педагогическими навыками.

3.4 Расположите стратегии адаптации руководителей по порядку:

А) рациональная;

Б) критическая;

В) выжидательная;

Г) традиционная.

3.5 Расположите направления работы с персоналом в порядке возрастания работы:

А) формирование кадрового резерва и работа с ним;

Б) обучение и развитие персонала;

В) система стимулирования труда;

Г) поиск и отбор новых работников;

Д) кадровое планирование;

Е) развитие работников и планирование их карьеры;

Ж) система стимулирования труда;

З) анализ работы, определение требований работы.

3.6 Расположите взаимодействие системы оценки с другими функциями управления персоналом по порядку:

- А) отбор персонала;
  - Б) мотивация труда и стимулирование персонала;
  - В) обучение и развитие;
  - Г) анализ работы.
- 3.7 Расположите показатели результативности в правильной последовательности:
- А) качество работы;
  - Б) количество работы;
  - В) сроки выполнения работ выступают в качестве критерия результативности.
- 3.8 Расположите основные элементы управления в порядке возрастания:
- А) постановка целей;
  - Г) подведение итогов;
  - В) текущий контроль;
  - Б) планирование работы;
  - В) текущий контроль.
- 3.9 Расположите функции затрат на персонал по порядку:
- А) стимулирующая;
  - Б) контрольная;
  - В) распределительная;
  - Г) инновационная.
- 3.10 Выделите последовательно группы методов управления персоналом в организации:
- А) стимулирования;
  - Б) социально- психологические;
  - В) экономические;
  - Г) статистические.
  - Д) административные;
- 3.11 Выделите последовательно фазы конфликта
- А) конфронтация;
  - Б) компромисс;
  - В) коммуникативная фаза.
  - Г) кризис;
- 3.12 Расположите издержки на персонал по порядку:
- А) издержки по набору;
  - Б) издержки при увольнениях;
  - В) издержки на обучение;
  - Г) издержки на оплату труда;
  - Д) издержки на перемену места жительства.
- 3.13 Расположите этапы процесса бюджетирования по порядку:
- А) общий анализ ситуации. Необходимо понять, чего мы хотим от компании, кто является нашим потребителем и, кто — конкурентом, чего мы хотим от бюджетирования и как этого достичь;

Б) Непосредственно составление бюджетов (обязательно сопровождается контролем и внесением корректировок);

В) составление конкретных планов, более детальный анализ состояния внешней и внутренней среды предприятия;

Г) Общий анализ проделанной работы и ее результатов, выводы.

3.14 Расположите этапы методики исследования в правильной последовательности:

А) составление бюджета и контроль за его выполнением;

Б) определение критической точки производства и реализации продукции.

В) анализ поведения затрат и методов их распределения;

Г) калькулирование себестоимости изделий и продукции;

3.15 Определите порядок содержания работы по проектированию эффективной системы деловой оценки персонала:

А) анализ полученной информации и подготовка отчетов для высшего руководства.

Б) контроль за надлежащим проведением процедуры оценки рабочих показателей персонала.

В) разработка методов и процедур, которые будут использоваться для оценки рабочих результатов.

Г) обучение руководителей. Руководители должны знать цели и задачи, решаемые в ходе оценки работы персонала и обладать знаниями и навыками, необходимыми для достижения этих целей.

Д) разработка системы оценки предполагает выявление потребности организации в оценке рабочих показателей и постановку целей и задач, которые должны быть решены в ходе реализации системы оценки.

Е) разработка соответствующей документации: положений, инструкций, бланков, форм отчетности.

Ж) сбор и хранение информации, полученной в результате проведенной оценки работников.

#### **4 Вопросы на установление соответствия**

4.1 Соотнесите краткое описание экономического подхода к управлению:

А) четкая задача для исполнения;

Б) производство одного и того же продукта;

В) среда достаточно стабильна;

Г) человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано;

1) неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации);

2) сложность адаптации к меняющимся условиям;

3) если интересы работников возьмут верх над целями органи-

зации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий);

4) дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде).

4.2 Соотнесите краткое описание экономического подхода к управлению

- |  |   |
|--|---|
| А) подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой;                                    | 1) предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию;  |
| Б) взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений; | 2) Опасность впасть в социальный дарвинизм  |
| В) выделение различных подсистем организации;  | 3) предположение о “функциональном единстве”, когда все органы работают на благо организма в целом; |
| Г) учет естественных возможностей в процессе инновации.  | 4) неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований.                   |

4.3 Соотнесите виды собеседований в зависимости от цели:

- |                 |   |
|-----------------|---|
| А) отборочное;  | 1) составит из ряда собеседований – первичное отсеивание менеджером по подбору, более детальное собеседование с HR-менеджером, общение с начальником отдела и т.д.; нередко количество собеседований до окончательного трудоустройства утомляет не только менеджера по персоналу, но и самого соискателя; |
| Б) отсеивающее; | 2) предварительный отбор кандидатов; во время отсеивающего собеседования все кандидаты обязаны ответить на группу вопросов, даже те, кто однозначно не подходит на открытую должность;  |
| В) серийное.    | 3) окончательная беседа, ре-  |

зультатом которой будет окончательное определение кандидата на открытую должность; самый подробный и оценивающий тип собеседования из всех вышеперечисленных.

4.4 Соотнесите виды собеседований по содержанию:

- А) биографическое;
- Б) критериальное;
- В) ситуационное.

1) на собеседовании кандидату задаются вопросы, чтобы он сделал в определенной ситуации, связанной с будущей профессиональной деятельностью; его ответы оцениваются с точки зрения заранее выбранных критериев;

2) строится вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта, полученного образования; при таком собеседовании оценивается то, что соискатель уже достиг в своей жизни и на почве этого делаются прогнозы, насколько успешно он будет работать на новом месте работы;

3) в ходе собеседования соискателю предлагается решить одну или несколько проблем, основанных на практике работы специалиста, на должность которого он претендует; здесь оценивается не только результат, но и ход самого решения задачи соискателем, его способ мышления и логика.

4.5 Соотнесите виды собеседований по форме организации:

- А) индивидуальное;
- Б) групповое.

1) проводится несколькими интервьюерами, в основном, это HR-менеджер и начальник отдела, в котором открыта вакансия; иногда групповое собеседование подразумевает одного менеджера по персоналу и нескольких соискателей одновременно, тогда предоставляется возможность одновременно оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситу-

ации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность);

2) наиболее популярный тип собеседования, в роли интервьюера выступает только один человек, HR-менеджер или уполномоченное лицо, кандидат на должность также только один; позволяет обсудить много различных вопросов за сравнительно небольшой промежуток времени.

#### 4.6 Соотнесите виды принципов процессов:

- |  |   |
|--|---|
| А) принцип контроля процесса;          | 1) Организация представляет собой сеть процессов. Процессом является любая деятельность, где имеет место выполнение работ. Все процессы организации взаимосвязаны между собой;                            |
| Б) принцип востребованности процесса;  | 2) Каждый процесс должен иметь цель, а его результаты должны быть востребованы. У результатов процесса должен быть свой потребитель внутренний или внешний;   |
| В) принцип взаимосвязи процессов;      | 3) Деятельность по процессу необходимо документировать. Это позволяет стандартизовать процесс и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса;                                     |
| Г) принцип документирования процессов. | 4) . Каждый процесс имеет начало и конец, которые определяют границы процесса. Для каждого процесса в рамках заданных границ должны быть определены показатели, характеризующие процесс и его результаты. |

#### 4.7 Соотнесите этапы проведения собеседования:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| А) введение, установление контакта; | 1) предоставьте возможность задать вопросы вам; |
| Б) основная часть интервью;         | 2) предоставьте кандидату сведения о вакансии;  |
| В) завершение интервью.             | 3) представьтесь.                               |



#### 4.8 Соотнесите стратегии адаптации руководителей:

- А) выжидательная;
- Б) критическая;
- В) традиционная;
- Г) рациональная.

1) основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство;

2) исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу;

3) состоит в постепенном изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомства с нереализованными проектами и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней);

4) предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и использование прежних приемов.

#### 4.9 Соотнесите факторы, действующие со стороны работника:

- А) способности;
- Б) личные и деловые качества;
- В) понимание своей рабочей роли;
- Г) мотивация.

1) возможность удовлетворения в процессе наиболее важных потребностей оказывает непосредственное влияние на результаты труда. Если сотрудник не готов к работе с высокой самоотдачей и практически не заинтересован в конечном результате, то в процессе трудовой деятельности его усилий, скорее всего, будет недостаточно для достиже-

ния высокого уровня рабочих показателей.

2) рабочая роль – набор требований к конкретному работнику со стороны организации (предприятия). Каждый сотрудник должен ясно понимать, какие именно требования предъявляются к выполняемой им работе.

3) успешное выполнение должностных обязанностей требует наличия у работника достаточного развития моральных качеств, а также высокого уровня развития деловых качеств – исполнительности, инициативности, ответственности, и др.

4) существует множество профессий, которые предъявляют достаточно высокие требования к уровню развития определенных способностей работника (объем и распределение внимания, время реакции, эмоциональная устойчивость, интеллект и др.). Недостаток тех или иных способностей может привести к тому, что работник просто не сможет эффективно выполнять свою работу, и соответствовать предъявляемым к нему требованиям со стороны руководства.

4.10 Соотнесите показатели результативности, используемые в системе деловой оценки персонала:

А) количество работы;

Б) качество работы;

В) сроки выполнения работ.

1) эти показатели выражают степень соответствия исполнения работы качественным стандартам;

2) эти показатели имеют конкретное числовое выражение и отражают запланированный объем работы. Оценка по этому параметру осуществляется путем сравнения заданного и достигнутого уровня;

3) выступают в качестве критерия результативности, если к объему

работ предъявляются строгие требования (т.е. он должен быть выполнен в любом случае). Например, разработка технической, проектной и конструкторской документации.

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

***Критерии оценивания результатов тестирования:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 2 балла, не выполнено – 0 баллов.

**2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

### *Компетентностно-ориентированная задача № 1*

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства том, как лучше обращаться подчиненными. Было высказано несколько точек зрения:

Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности.

Все это мелочи. Главное оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.

считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.

Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия.

Ваше мнение? Какая из этих точек зрения вам ближе?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 2*

Управление персоналом - одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения разрешения как производственных, так социальных конфликтов. Например, ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, предположим, наниматель. может предпочесть, чтобы наниматель. занимался профессиональным обучением работников, потом он, наниматель., мог переманить себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако наниматель. может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

Задание. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В. вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 3*

Дайте оценку квалификации персонала предприятия используя матрицу разрядов рабочих и работ, представленную ниже. С этой целью рассчитайте средний разряд рабочих и выполнявшихся работ. Сравните полученные значения. Сформулируйте выводы.

Разряд рабочего	Разряд работ					Итого
	I	II	III	IV	V	
I	10					10
II	3	12	8			23

III		25	16	8	1	50
IV			3	48	7	58
V			2	4	22	28
Итого	13	37	29	60	30	169

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 4*

Крупная электростанция в районе г. Сызрани стала испытывать определённые трудности, связанные с оценкой исполнения. Всегда ранее вышестоящая организация каждые полгода подвергала весь персонал и служащих оценке по определённой форме. (Форма дана в Дополнительной информации по кейсу.) Вот уже около 10 лет как все привыкли, что за отличное исполнение ставится пятерка, исполнение выше среднего оценивается четверкой, среднее – тройкой, ниже среднего – двойкой и низкий уровень – одним баллом. Общее количество баллов записывалось в правой колонке, внизу которой подсчитывался общий итог.

Методика оценки была примитивно простой: проверяющий дважды в год производил оценку каждого служащего (30 июля и 30 января). Результаты обсуждались с работником и затем направлялись в службу управления персоналом, где помещались в личное дело работника. Когда наступило время пересмотра зарплаты или штатного расписания, эта накопленная информация как-то учитывалась. Эта система была разработана опытным кадровиком Н.К. Крысиным, ушедшим на пенсию два года назад.

Его приемником стал П.В. Петухов, окончивший коммерческий факультет 15 лет назад. С тех пор он проработал немало на предприятиях топливно-энергетической области, а в последние 5 лет выполнял функции, связанные с управлением персоналом.

П.В. Петухов тщательно пересмотрел систему оценки. Отношение служащих к ней сводилось к смеси безразличия с полным отрицанием. Неофициальные исследования показали, что 60% проверяющих затрачивают всего по 3 минуты на заполнение бланков итоговыми результатами и не обсуждают их вообще с работником, а сразу отправляют в отдел управления персоналом. Еще 30% затрачивают немного больше времени, но самим служащим сообщают о результаты поверхностно. И только 10% пытаются делать то, что от них требуется. П.В. Петухов также выяснил, что результаты анкетирования вообще редко когда учитывались при решении вопросов о должностном повышении или увеличении заработной платы. Большинство руководящих работников рассматривали эту систему оценки как бесполезный ритуал.

На предыдущем месте работы Петухов познакомился с более эффективной системой оценки исполнения, включающей в себя осуществления обратной связи с оцениваемым работником. Это способствовало росту производительности труда, снижению текучести и абсентизма и, что самое главное, раскрытию потенциальных способностей работников. П.В. Петухов не обладал большим опытом в составлении программ по оценке исполнения, но чув-

ствовал, что должен справиться с этим. Ведь эту программу будет рассматривать и утверждать (или отклонять) сам генеральный директор В.И. Федоров.

Справка:

В.И. Федорову 59 лет, он всегда все своё внимание направлял на производственный процесс, а людским и финансовым ресурсам уделял немного времени. Его больше волновали вопросы работы оборудования, его замены, закупки сырья и т.п. В.И. Федоров – довольно консервативная личность, подчеркнуто вежлив со всеми. По характеру он человек спокойный, но замкнутый, сосредоточенный на своём внутреннем мире. За двухлетний период пребывания на должности генерального директора он не внес каких-либо значительных изменений в производственную стратегию предприятия. У него было не очень хорошее здоровье, и все знали, что он собирается через три года уйти на пенсию и уехать на юг, к морю.

П.В. Петухов позвонил своему дальнему другу, который когда-то, будучи ещё аспирантом, руководил дипломной работой П.В. Петухова. Максим Бодров, так его зовут, создал свою консалтинговую фирму и стал активно заниматься управленческим консультированием. Посмотрев свои планы на эту неделю, он нашел «окно» в своём расписании и охотно согласился помочь другу.

После бесед с персоналом предприятия и изучения данных, представленных Петуховым сидя в его кабинете, Максим Бодров сказал: «Прежде чем я порекомендовал бы тебе предпринять некоторые шаги, мне хотелось бы поделиться своими впечатлениями по поводу текущего состояния дел. Вашей программе не хватает вовлечённости в неё самого персонала. Она затрагивает только одну сторону – от начальника к подчинённому, не более. Кроме того, многие руководители среднего звена имеют в подчинении от 15 до 20 человек и должны их всех оценить. Что ты скажешь о трехступенчатой системе оценки исполнения для вашего предприятия?».

4. Измени форму анкеты, введи тестирование, внуши персоналу чувство важности этой работы, обучи их правилам работы с анкетой, тестом, увеличь число проверок с двух до четырех в год.

5. Введи в программу систему оценки работников друг другом в пределах каждого структурного подразделения по 15-балльной шкале. Это будет полезным дополнением к информации проверяющих.

6. Введи в программу оценки самих руководителей подчинёнными. Это вызовет продолжение диалога и повысит производительность труда как начальников, так и подчинённых.

#### Дополнительная информация

Данную анкету должен заполнять оценивающий руководитель, ответственный за 75 и более процентов выполняемого оцениваемым служащим трудовых функций.

Пожалуйста, заполните эту анкету на каждого вашего служащего, как это от вас требует ОУЧР.

*Таблица*

Количество работы	Качество работы	Надежность выполнения работ	Инициативность	Взаимодействие с коллективом	Взаимоотношение с коллективом
Отличное	Плохое	Отличная	Плохая	Отличное	Плохое
Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего
Среднее	Среднее	Средняя	Средняя	Среднее	Среднее
Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего
Плохое	Отличное	Плохая	Отличная	Плохое	Отличное
Баллы					

Подпись оценивающего руководителя \_\_\_\_\_

Имя служащего \_\_\_\_\_

Номер служащего \_\_\_\_\_

*Вопросы:*

4. Почему оценка персонала лишь с помощью 5-балльной системы оценки недостаточно эффективна?

5. В чем недостатки имеющейся на электростанции системы оценки? Что в ней целесообразно изменить?

6. Как Вы считаете, какие перспективы у системы оценки, предложенной Бодровым? Как её оценит Федоров?

*Компетентностно-ориентированная задача № 5*

На основании нижеприведенных данных произведите факторный анализ фонда заработной платы работников предприятия. Сформулируйте выводы.

Показатели	План	Факт	Отклонение, (+/-)
Среднесписочная численность работников, чел.	68	62	?
Количество отработанных дней одним работником за год	225	235	?
Среднедневная заработная плата одного работника, рублей	614	620	?
Фонд заработной платы, тыс. рублей	?	?	?

*Компетентностно-ориентированная задача № 6*

Фьюджи Коммьюникейшнс Интернешнл (ФКИ) – совместное предприятие (СП), основанное компаниями Фьюджи Электроникс (ФЭ) (Япония) и КТ (Канада). Канадская сторона владеет 51% акций СП. Штаб-квартира СП

находится в г. Сагамихаре, пригороде Токио. Предприятие имеет несколько фабрик, разбросанных по всему японскому архипелагу. Первая – около Осака, вторая – в Сагамихаре, третья – недалеко от Саппоро, на самом северном острове – Хоккайдо.

Штат ПС насчитывает около 22000 работников, 600 из которых являются служащими головного офиса в Сагамихаре. Президент СП – японец, и большинство руководящих постов в генеральном менеджменте также занимают японцы. Самая высокая позиция, которую занимают канадцы, – старший управляющий по финансовым операциям.

Отдел управления человеческими ресурсами (ОУЧР) – наибольший из всех отделов ФКИ. Вместе с работниками аппарата управления в нем работает 350 человек. Если распределить это количество работников по трем имеющимся заводам, то на каждый из них придется 115 человек, или 1 штатный работник ОУЧР на 190 работников компании.

Президент СП никогда не принимает важных решений без вводной информации от своего вице-президента, руководителя ОУЧР. Это результат того, что ОУЧР всегда находится на высоте современных требований по части определения перспективных задач генерального менеджмента.

Высший аппарат управления СП считает вопрос о найме одним из самых важных. Ведь, если будет отобран не тот человек, компания только с годами почувствует последствия от этого, так как ФКИ следует японской традиции пожизненного найма постоянной рабочей силы.

ФКИ следует также традиционной японской модели найма выпускников колледжей и университетов, не имеющих какого-либо трудового стажа. Японские работодатели предпочитают нанимать на работу неопытных служащихся, не испорченных различными философиями ведения бизнеса.

СП поддерживает постоянный контакт с профессорско-преподавательским составом высших школ, колледжей и университетов. Эти контакты подкрепляются небольшими субсидиями или иными «вежливыми обхождениями» для того, чтобы получать сведения о лучших студентах.

Каждый год ФКИ нанимает от 100 до 200 служащих, большинство из которых получает должность стажера по управлению. Для этого компания опрашивает около 1000 кандидатов из высших школ, колледжей и университетов. Все претенденты проходят строгую процедуру отбора, которая отсеивает половину из них. Это подобранный анализ успеваемости, тестирование на знание таких предметов, как история, политология, география, международные экономические отношения, плюс тест, отражающий как общий уровень интеллекта, так и склонность к ведению бизнеса.

Оставшиеся кандидаты приглашаются в штаб-квартиру компании в Сагамихаре, где они подвергаются многоступенчатому персональному собеседованиям (интервью) с руководителями всех звеньев управления. Этот процесс устраняет еще 50% кандидатов.

Выдержавших эти испытания – 200–250 человек – снова просеивают. Работает ли кто-нибудь из членов семьи на фирме-конкуренте? Принадлежит



ли кандидат к какой-нибудь радикальной студенческой организации? Имел ли кандидат столкновения с законом? Был ли кто-нибудь в семье осужден? Уходят те, кто хотя бы на один вопрос ответил «Да». Остается приблизительно требуемое число людей, которое компания и планировала нанять.

Затем отобранные претенденты участвуют в программе по ориентации (внушение идей) в течение трехмесячного периода. Первый день проходит в аудитории, где руководители высшего звена управления рассказывают об истории компании, превозносят добродетель и достижения ее нынешних руководителей, объясняют ее положение как на японском, так и на мировом рынке. В оставшиеся недели новичкам показывают заводские корпуса, знакомят с их непосредственными начальниками и представляют рабочим бригадам, в которых они будут работать.

Основные цели этой программы – внушение чувства гордости в новых служащих, попытка отождествлять их с компанией (японские работники гордо носят значки с символикой на лацканах пиджаков или на отвороте рабочей одежды и представляют себя как «Танака из Фьюджи компьютер») и вызов у них чувства единства и веры в них. Теперь легче понять, почему служащий, прошедший такую программу ориентации в одной компании, будет в другой иметь трудности в приспособлении к иной корпоративной программе и духу.

Этот процесс показывает, какой необыкновенно длинный путь преодолевает фирма ФКИ, чтобы быть уверенной, что принято верное решение о найме. Единожды нанятый работник не может уклониться от своих обязательств (которые являются взаимными) по трудовому контракту. Даже если окажется, что решение о найме было ошибочным, служащего не уволят. Он может продвигаться немного медленнее и не так высоко подняться по служебной лестнице, как его коллеги, но у него всегда будет гарантия занятости.

После программы по ориентации начинается собственно обучение. Предполагается, что у новичков нет трудовых навыков и специальной профессиональной подготовки (за исключением инженерных специальностей). Первые два года работы новички обычно проходят через ротацию в пределах всей компании, сопровождающуюся постоянным обучением до тех пор, пока стажер не приобретает достаточно опыта практической деятельности в различных структурных подразделениях.

«Крестный отец» (обычно это работник высшего звена управления) следит за процессом развития обучающегося. Он постоянно контактирует с различными начальниками, под руководством которых стажер обучается профессиональным премудростям, контролирует его успехи и всегда находится в его распоряжении для решения возникающих проблем.

При определении ежегодных оценок ориентируются на две основные характеристики стажера: деловую хватку и отношение к труду. Первая из названных характеристик содержит в себе способность к администрированию и гармоничному трудовому взаимодействию в коллективе, решительность, способность вести переговоры и знание компании. Отношение к труду

измеряется по следующим критериям: соблюдение методики проведения отчетности, принятие ответственности, соблюдение графика рабочего времени, выполнение правил трудового распорядка и соблюдение границ личных и производственных интересов.

После двух лет непрерывного обучения под руководством и наблюдением «крестный отец», менеджеры и сам стажер принимают совместное решение, какой должности он в наибольшей степени соответствует. И, как уже говорилось, она может быть совсем не связана с багажом знаний, полученным в учебном заведении. Для японцев более важно то, как мотивирован служащий и в каком качестве он был бы наиболее полезен фирме, а не то, что он просто умеет делать.

Такая программа по ориентации и обучению гарантирует обучающемуся овладение необходимыми знаниями всех аспектов производственной деятельности, является действительно всеобъемлющей. Когда необходимо, служащий может с учетом потребности подразделений компании выбрать для себя любую должность. Здесь мы видим практику подхода к управлению, очень редко встречающуюся в западных компаниях.

Другой интересный подход японцев в отношении обучения, состоит в том, что японские компании не боятся осуществлять огромные капиталовложения в систему профессионального обучения, так как они убеждены, что работник будет с ними до конца своей жизни.

Например, ФКИ посылает своих наиболее перспективных стажеров для прохождения трехмесячной специальной программы обучения управлению в Центр управления. Стоимость обучения по этой программе составляет 12000 долларов на одного участника. Немногие североамериканские компании готовы рискнуть такими деньгами для инвестирования их в обучение своего работника.

Теперь ознакомимся с системой обучения персонала в канадской головной компании ФКИ. Канадский партнер (КТ) осуществляет свою программу обучения по типично североамериканскому пути. КТ проводит наем своих кандидатов в области управления главным образом из канадских университетов посредством рекламных объявлений и их отбора после короткой беседы в университетском городке. Затем они приглашаются на собеседование в главный офис, где менеджер по управлению человеческими ресурсами проводит предварительное интервью и затем на его основании представляет краткие сведения управляющему отделом человеческих ресурсов, которые уже непосредственно проводят отборочное интервью и принимают окончательное решение о найме. Критерии отбора (по приоритету):

6. Успеваемость, особенно по предметам специализации.

7. Дополнительная деятельность (занимал ли какую-либо руководящую должность в студенческой организации в период обучения?).

8. Опыт практической деятельности по специальности (желательно, но не столь важно).

9. Знание языков.

#### 10. Личное впечатление от интервью.

Кандидаты нанимаются в соответствии с их специализацией. Они проходят двухдневную программу по ориентации, в течение которой ответственные лица разъясняют политику компании и задачи специалистов в области управления человеческими ресурсами, говорят о путях управления карьерой и системе премиальных выплат. Вслед за ориентацией служащих представляют своим начальникам, трудовому коллективу и дают им первое задание. После шести месяцев молодые специалисты проходят первую аттестацию по оценке исполнения. Если их руководители, осуществляющие контроль, замечают характерные недостатки, они рекомендуют другую внутрифирменную программу обучения либо программу внешнего обучения, которая будет оплачена компанией лишь в том случае, если направленный работник ее успешно завершил.

КТ имеет отдел по управлению обучением (ОУО), состоящий из менеджера и трех преподавателей. ОУО производит ежегодный анализ потребности в обучении путем опроса работников среднего звена о планах на следующий год в области повышения квалификации. Затем менеджер принимает решение о целесообразности программ по обучению без отрыва и с отрывом от основной деятельности.

#### *Вопросы и задания:*

5. Проанализируйте преимущества и недостатки обоих подходов к программе обучения.

6. Японская система образования уделяет особое внимание совершенствованию личности и общему образованию и уступает право на обучение трудовым функциям работодателям. Канадская же система делает особое ударение на более узком, специализированном обучении, сфокусирована на приобретении высокой профессиональной квалификации по данной специальности. Какая из систем, по вашему мнению, является наиболее подходящей для выпуска эффективных менеджеров? Почему?

7. При какой из этих двух систем расходы на образование более высоки? Какая система образования является более эффективной при данных издержках на ее функционирование? Какая из систем обеспечивает лучшими долгосрочными инвестициями в систему профессионального обучения с точки зрения компании, работника, отрасли, страны в целом?

8. Смогли бы эти две компании извлечь определенную пользу для себя, изучая подход каждой к применению имеющейся системы профессионального образования?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 7*

Рассчитайте недостающие показатели, характеризующие выработку продукции по предприятию. Сформулируйте выводы.

Показатель	План	Факт	Отклонение от плана
------------	------	------	---------------------

			абсолютное (+/-)	% к плану
Выпуск товарной продукции, тыс. руб.	76715	77468	?	?
Среднесписочная численность работников, чел.	800	827	?	?
Удельный вес рабочих	0,49	0,39	?	?
Отработано всеми работниками, тыс. час.	768	742	?	?
одним работником, тыс. час	0,96	0,90	?	?
Продолжительность рабочего дня, час.	8	7,8	?	?
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	?	?	?	?
Среднечасовая выработка, руб.	?	?	?	?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 8*

Геральд Сквоммиш – руководитель инженерной службы на «Канадиан Ойл Рэфинери» (КОР) – бюджетной организации. Казалось, идет беда – открывай ворота. Тому предшествовало два случившихся инцидента.

Месяц назад двое тинэйджеров утонули, очищая водоем. Сквоммиш говорил своим подчиненным о том, что водоем следует поддерживать в чистоте, но он, вероятно, не понимал, что при этом не соблюдалось каких-либо мер по безопасности. Двумя неделями позже им пришлось прекратить работы на заводе, стоимость основных производственных доходов которого оценивалась в 7 млн. долл. Это вызвало разговор на «ковре» в головном офисе. Вчера Сквоммиш уволил одного из менеджеров среднего звена управления Кларенса Айрака – человека, который непрерывно пил и чрезмерно прогуливал. Сквоммиш не мог понять того, что его бросила жена и он запросто мог покончить жизнь самоубийством в подобном состоянии.

Сквоммиш уже почти решил уйти из КОР, хотя это была хорошая работа, оплачиваемая шестизначными суммами, с щедрым участием в прибылях и отличной системой вознаграждений. Его жену вполне удовлетворяла ее престижная должность в эдемонтонском благотворительном обществе. У них был большой, красивый и дорогой дом в Кресценте, а их взрослые дети могли бы жить в нем во время учебы в Альбертском университете.

В то же самое время Сквоммиш сомневался, что его работа достаточно высокооплачиваема для того, чтобы продолжать принимать решения, связанные с жизнью и смертью, как того требует ее специфика. Его также беспокоило то обстоятельство, что в случае приостановки работ на предприятии его будущее зашло бы в тупик. Он постоянно мысленно возвращался к этому. Он очень много работал и с нетерпением ждал своего очередного повышения по службе. Его профессиональные функции существенно не менялись, но количество решений, которые он должен был принимать, и ответственность, ко-

торую он должен был брать на себя, постоянно увеличивались. Да и к тому же в организации всегда был неукомплектованный штат.

Если бы Сквомиш уволился, то перед ним было бы два альтернативных варианта действий по трудоустройству. Первый – Америкэн Ойл Рэфинери в Калгари, предлагавшая ему возглавить программу строительства электростанции. Там он был бы одним из членов высшего менеджмента и имел бы значительное влияние на решения компании, касаемые мер безопасности, расходов и применения новых технологий в рамках строительства объекта. Однако его жена и дети должны были бы при этом выдержать социально-психологическую адаптацию, связанную с переездом на другое место жительства. Перра (его жена) должна была бы сменить должность, приобрести новых друзей и восстановиться в социальной иерархии новой компании. Для его старших детей не было бы большой разницы между учебой в Альберте и Калгари. А вот смена школы могла вызвать определенные проблемы для двух младших, особенно для Роны, которая была очень стеснительным и скрытым ребенком. Она была больна в течение ряда лет, в раннем возрасте, и найти новых друзей для нее очень трудно.

Сквомиш был уверен, что его жене понравилась бы вторая альтернатива: всю свою жизнь он мечтал вернуться к ведению фермерского хозяйства. Теперь же он мог уйти на пенсию, продать дом, взять пенсионное пособие, свою долю прибыли и купить скотоводческую ферму, а также все необходимое для нее оборудование. И даже предлагалось одно такое место для продажи. Это могло бы ослабить то тяжёлое стрессовое состояние, под которым он находился, и возможно смогло бы улучшить состояние его здоровья в целом. Его личный врач предупреждал, что однажды ему надо будет замедлить темп. А он смотрел на своего брата-фермера. Виллард, казалось, не имел каких-либо забот на этом свете. Та I ферма для продажи находилась недалеко от Вилларда. И все было бы как в старые добрые времена, когда они вместе росли. Они могли бы обмениваться инвентарем и техникой и вновь работать вместе.

Но смогли бы их жены при этом ладить друг с другом? Перра росла среди роскоши и получила хорошее образование. Жена Вилларда не имела возможности получить такое образование. От нее отказались как мать, так и отец, когда она была совсем маленькой. Она во многом представляла собой типичную фермерскую труженицу – чрезвычайно компетентную в принципе работы трактора, но абсолютно неразборчивую в политических, социально-экономических и общественных тонкостях, знатоком которых являлась Перра.

Сквомиш не знал, как ему следует поступить в этой ситуации. Возможно, ему смогла бы помочь какая-нибудь модель управления трудовой карьерой для принятия решения относительно его будущего.

*Вопросы и задания:*

4. В качестве менеджера по управлению персоналом, ответственного за планирование трудовой карьеры на фирме КОР, какие определенные реко-

мендации вы бы дали Сквомишу, с тем чтобы помочь ему принять оптимальное решение в сложившейся ситуации?

5. Допустим, Сквомиш решил остаться в компании КОР. Составьте план по развитию карьеры, чтобы помочь ему осуществить свои ожидания, связанные с продвижением по служебной лестнице.

6. Какие варианты развития карьеры (кроме работы в фирме КОР) были у Сквомиша? Проанализируйте и оцените каждый из них.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 9*

Дайте оценку качества работы с кадрами на предприятии, используя систему показателей, характеризующих интенсивность работы кадров и детализирующих особенности этого оборота. Исходные данные для проведения расчетов представлены в таблице ниже. Сформулируйте выводы.

Показатели	Базисный период	Отчетный период
Наличие ППП на начало периода, чел.	232	264
Поступило за период, чел.	43	37
Выбыло за период, чел.	17	12
В том числе:		
по собственному желанию, чел.	2	3
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	2	3
Наличие персонала на конец периода, чел.	?	?
Среднесписочная численность персонала, чел.	260	280
Коэффициент интенсивности оборота по приему работников	?	?
Коэффициент оборота по выбытию работников	?	?
Коэффициент текучести кадров	?	?
Коэффициент постоянства кадров	?	?
Коэффициент замещения	?	?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 10*

Компанию «Линкольн – Электрик» во многом можно считать уникальной. Во-первых, она является мировым лидером в производстве электромоторов и сварочных агрегатов. Во-вторых, система управления в компании основывается на пяти представленных ниже заповедях.

1. *Люди.* Люди являются наиболее ценным достоянием компании. Они должны чувствовать себя в безопасности, осознавать важность своей работы, иметь стимул к работе, знать, что только от них самих зависит их судьба, иметь чувство ответственности за достижение общих целей, должны доверять своим руководителям, быть уверены в том, что ими честно и разумно руководят, что доступ к руководству всегда максимально открыт.

2. *Принципы.* Менеджеры должны осуществлять непрерывный поиск принципа любой проблемы или оценки. Решения, принимаемые на основе недостаточного знания таких принципов, часто приводят к неупорядоченным или ошибочным действиям.

3. *Простота.* Простота в мыслях, поведении, принципах, простота в архитектуре самого здания, устройстве офисов и сборочных линий, в работе служащих и структуре организации деятельности ведет к большой легкости в управлении компанией.

4. *Конкуренция.* Д.Ф. Линкольн безгранично верил в то, что конкуренция выгодна всем. Здоровая конкуренция желательна и для достижения успеха, так же необходима людям, как и самой компании.

5. *Клиент.* Компания существует исключительно для того, чтобы удовлетворять потребности клиента. Нашей задачей является производство продукта наивысшего качества по наименьшей цене для постоянно растущего числа клиентов. Выполнение этой задачи означает более чем достаточное удовлетворение желаний сотрудников и акционеров компании.

В-третьих, компания «Линкольн – Электрик» тщательно разработала конструктивную политику руководства человеческими ресурсами, компонентами которой являются: возможность повышения по службе, гарантия минимальной оплаты 30-часовой рабочей недели всем сотрудникам со стажем более двух лет, а также несколько программ поощрительных выплат, причем эти программы – неотъемлемая часть деятельности компании Линкольна. В результате оказывается, что сотрудники компании – одни из наиболее высокооплачиваемых производственных рабочих в мире.

Главной причиной высокой оплаты сотрудников компании является система поощрительных выплат. Собственно, в ней действуют три типа такой системы. Один из них подразумевает покупку ценных бумаг и является косвенным способом выплаты поощрительных премий. Два способа прямых выплат включают в себя сдельную работу и выплату премий в конце года. Более половины сотрудников компании получают оплату в зависимости от своего вида деятельности. Те, кто эффективно выполняет сдельную работу, часто дополнительно получают от 40 до 50% от своей обычной оплаты. Качество продукции тщательно проверяется, дефекты продукции рабочие должны исправлять в свое личное время. В случае обнаружения при помощи опросов клиентов каких-либо ошибок в работе накладываются штрафы в течение полугодичного периода. Компания «Линкольн – Электрик» известна также своей системой выплаты премий в конце года, которые составляют около 100% среднегодовой зарплаты служащих. Премии выплачиваются ежегодно начиная с 1934 г. Объем премиального фонда определяется советом директоров исходя из годовых результатов производительности. Размер премии каждого сотрудника определяется при оценке его успехов и заслуг. Система такой оценки выглядит следующим образом.

По итогам года совет директоров компании оставляет определенную часть прибыли, остающуюся за вычетом капитальных вложений и разного

рода страховых и резервных взносов, на премирование рабочих и служащих. Это и есть фонд индивидуального премирования:

$$\Phi_u = П - KB - P\Phi,$$

где  $\Phi_u$  – индивидуальный фонд премирования;  $П$  – прибыль, полученная компанией за год;  $KB$  – прибыль, направленная на капитальные вложения;  $P\Phi$  – резервный фонд.

Затем определяется так называемый премиальный фактор:

$$ПФ = \Phi_u / \PhiЗП,$$

где  $\PhiЗП$  – общая сумма заработной платы, выплаченная рабочим и служащим в течение года.

Размер премии по итогам года каждому работнику, включая, что особенно важно, премии самих членов совета директоров и высших управляющих, определяется по формуле;

$$ИП = ПФ \times P\Phi \times ИЗ,$$

где  $ИП$  – индивидуальная премия по итогам работы за год;  $ПФ$  – премиальный фактор;  $P\Phi$  – результирующий фактор;  $ИЗ$  – индивидуальный годовой заработок.

Результирующий фактор ( $P\Phi$ ) – это коэффициент, который варьируется в пределах от 0,8 до 1,2. Он устанавливается работникам индивидуально по результатам нескольких обследований, проводимых в течение года, в зависимости от следующих показателей:

- количество выполненной работы;
- качество работы;
- ее надежность и безопасность;
- умение сотрудничать, работа в коллективе;
- число поданных рацпредложений.

В среднем результирующий фактор для каждого работника принимается равным единице. Величина индивидуальной премии каждого работника в равной степени зависит от индивидуальной заработной платы (в соответствии с его профессионально-квалификационным уровнем), от результатов деятельности всей компании за год и от личной активности работника. Отметим, что результирующий фактор весьма близок к применяющемуся в нашей стране коэффициенту трудового участия (КТУ).

*Пример.*

По итогам за год получены следующие показатели для Д. Смита:

$$\Phi_u = 8\,000\,000 \text{ долл.}; \PhiЗП = \$10\,000\,000 \text{ долл.}; \\ P\Phi = 0,9; ИЗ = 10\,000 \text{ долл.}$$

*Решение.*

$$ПФ = 8\,000\,000 / 10\,000\,000 = 0,8. \\ ИП = 0,8 \times 0,9 \times 10\,000 = 7200 \text{ долл.}$$



Система покупки ценных бумаг также является косвенным способом выплаты поощрительных премий, поскольку сотрудники, являющиеся акционерами, получают дивиденды. Около 75% сотрудников компании «Линкольн – Электрик» владеют более чем 40% акций компании.

Исключительный успех этой компании, помимо высокой оплаты труда, лидирующего положения на рынке производителей электромоторов и сварочных агрегатов и гарантированного трудоустройства, подтверждается многочисленными свидетельствами. Например, там нет профсоюза, годовой рост объема продаж составляет около 3%. Кроме того, действуют несколько уровней управления, о чем свидетельствует коэффициент соотношения сотрудников и руководства 100:1, т.е. на одного менеджера приходится в среднем 100 подчиненных.

*Вопросы и задания:*

3. Какой тип системы поощрительных выплат наиболее эффективен, с вашей точки зрения? Почему?

4. В чем залог эффективности деятельности компании «Линкольн–Электрик»?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 11*

Этот кейс представляет собой разговор между Ассоциацией исполнительных директоров (АМВА) и некой МВА, которая после окончания бизнес-школы была уволена со своего первого места работы. В течение 2,5 лет, перед тем как поступить в аспирантуру известной бизнес-школы (АБШ), она проработала в компьютерном отделе одной из финансовых холдинговых компаний, а затем перевелась на промышленное предприятие химической отрасли в качестве стажера по маркетингу – окончательный этап перед получением ученой степени.

Работа продолжалась 6 месяцев.

АМВА: Работу по какой специальности вы искали, заканчивая АБШ?

МВА: В школе я стала интересоваться маркетингом и хотела получить работу в сфере управления по продукту, так как это включает в себя все аспекты – начиная с разработки товара, его продвижения и заканчивая сбытовой деятельностью. Я хотела работать в обычной компании, имеющей свою программу по развитию карьеры. Фирма, куда я устроилась, имела ее и, кроме того, представляла возможности работы, как за границей, так и в одной из ею приобретенных компаний.

Все выглядело просто идеально.

АМВА: Фактически кто вас уволил?

МВА: На начальном этапе собеседования я разговаривала с вице-президентом филиала, затем с менеджером по персоналу. В основном, пока я там работала, я контактировала с первым, он был "ответственным" за меня.

АМВА: Давайте вернемся непосредственно к началу вашей работы.

МВА: Все началось с программы ориентации. Обучающиеся затрачивали от 4 до 6 недель с представителями торгового отдела по анализу возможностей сбыта, деятельности рекламных агентов, использованию финансового плана и по другим направлениям. И при этом я была полна энергии и энтузиазма, была готова изучать все, что касалось маркетинга. Моей первой остановкой был отдел сбыта.

АМВА: Не могли бы вы охарактеризовать этот отдел?

МВА: В нем работало около 30 человек, 20 из которых имели среднее образование и только несколько окончили АБШ. Во главе отдела стояла женщина, проработавшая в компании около 25 лет и, естественно, не имевшая образования АБШ. Остальной персонал в основном составляли сорокалетние клерки. По половой структуре подавляющим большинством обладали женщины. Этот отдел представлял собой что-то типа бюро по услугам для отдела маркетинга.

Персонал отдела имел причину для недовольства, поскольку я была новичком, но уже с большим окладом, чем у многих других. Я планировала побыть там только небольшой отрезок времени, надеясь на быстрое продвижение. И тогда со временем они стали бы уже работать на меня.

Но это не объясняет царивший там моральный климат. Остальные женщины, работавшие в отделе, были какими-то скрытыми, непроницаемыми и претендовали на педантичность. Некоторые из них вели себя подобно параноикам – в постоянном беспокойстве, что люди наблюдают за тем, как они работают. Для всех была важна видимость работы; и даже тогда, когда работы было не много, каждый продолжал суетиться, пытаясь тем самым казаться занятым. А содержание работы ни для кого, естественно, не имело значения.

Я люблю людей и мне нравится, когда имеется большой объем работы. Понимаете, был какой-то определенный контраст между мной и остальными членами коллектива.

На третий день работы они обвинили меня в том, что ко мне в кабинет приходят посторонние мужчины. Оно было основано на факте послеобеденного визита ко мне моего друга, зашедшего посмотреть мое новое место работы. Он пробыл у меня не более двух минут, после чего ушел. На следующий день ко мне из международного отдела спустился один стажер-практикант и мы немного поговорили. У меня также были и другие посетители, обращавшиеся по вопросам анализа сбытовых возможностей (относительно снятия одного товара с производства 5 лет назад). В силу этих всех посещений кто-то подал жалобу менеджеру по персоналу. И никто из отдела не сказал и слова в мою поддержку.

Я была вызвана к нему в кабинет, где он сказал: «Ты принимала у себя в кабинете мужчин и в связи с этим у нас есть жалобы». Моей первой реакцией был смех – мне это показалось полным абсурдом. Но затем я поняла, что он не шутил.

АМВА: Вероятно, вы и должны были засмеяться, это разрядило бы атмосферу.

МВА: Я тоже подумала, что, смеясь, я заражу и его. Однако он не обладал чувством юмора. Затем он спросил: «Как вы провели посторонних в здание? Если у тебя нет соответствующей таблички, то тебя может остановить охрана». Здесь я ему ответила, что мы просто поднялись на лифте и что никто нас не останавливал и не проверял. Он продолжал: «Но они могли слышать ваши голоса в коридорах». Я спросила: «Что вы имеете в виду?» И он ответил, что все коридоры прослушиваются.

Я не поверила услышанному.

Я объяснила, что отвечу за посещение только первого мужчины, бывшего у меня максимум 2 мин, так как второй был их собственным служащим. Затем я попросила его сказать, кто подал жалобу, и пообещала разобраться с этим.

Сначала он не поддавался, просто не хотел сеять плохие взаимоотношения между членами коллектива, но в конце концов я вытащила из него имя. Это была заведующая отделом.

АМВА: Но если посмотреть на ситуацию с другой стороны, звучит так, как будто управляющий персоналом испытал некоторую неловкость в связи с этой жалобой и не совсем ясно представлял, как ему следует поступить. Он не был уверен в том, что происходит и что нужно вам для того, чтобы решить возникшую проблему.

МВА: Но его вовсе не интересовало то, что происходило в моем кабинете. Он был увлечен рассказами о механизме системы наблюдения, удивляясь тому, что кто-то смог пройти через нее незамеченным. Он в самом деле все время пытался всячески отклониться от темы.

АМВА: Хорошо, что вы предприняли затем?

МВА: Я пошла к женщине, подавшей жалобу, и попыталась поговорить с ней. Она сказала, что вся информация на предприятии является секретной (и оно так, конечно, и есть), но я обратила ее внимание на тот факт, что это был особый случай, связанный со снятием товара с производства еще в 1968 г. Она просто взорвалась.

Я поинтересовалась, почему мне никто не объяснил правила приема или не спросил хотя бы кто были эти люди. Ведь совершенно ясно, что я еще не успела ознакомиться с этими правилами после трех рабочих дней.

Здесь она сказала: «Мы не должны работать с тобой, за исключением контакта через руководителя отдела по УП; ты просто стажер. И мы даже не подписываем финансовые документы на тебя, а только обсуждаем тебя с менеджером по персоналу».

В этот момент я подумала, что, может быть, сделала непростительную ошибку, выбрав именно эту компанию.

Позже она написала ужасную рецензию о периоде прохождения моего обучения в этом отделе, даже несмотря на то, что я подготовила неплохой отчет в области маркетинговых исследований на базе показателей его дея-

тельности. С того времени для меня начались тяжелые времена. Достаточно занятным являлся тот факт, что моя фактическая работа никогда никем не обсуждалась – обсуждалось только мое «отношение» к ней.

Фактически я была под подозрением, и все другие отделы, куда я заходила по работе, также были предупреждены следить за мной. Я это поняла на следующем этапе программы ориентации. Люди боялись говорить мне что-либо хорошее, так как тем самым могли разойтись во мнениях с другими. Понимаете, что я имею в виду.

АМВА: Можно задавать вопросы так, чтобы сделать себя союзником, и так, чтобы подвергнуть сомнению свой личный авторитет. Интересно, как руководитель отдела поняла и объяснила для себя ваш к ней приход. Нежелание менеджера по персоналу дать вам ее имя показывает, что прямая конфронтация это не тот путь, которым руководствуется компания в подобных ситуациях. Она могла воспринять вопрос «Почему мне никто не объяснил правила?» как вызов. И, конечно, при этом довольно не сложно предположить ее последующую реакцию.

МВА: Но я пробыла там всего 3 дня. Я приходила вовремя, раньше не заканчивала и не тратила 3 часа на ланч. Я просто выполняла свою работу и даже просила других подкинуть мне какое-либо дополнительное задание. Ну, еще была парочка внешних проблем – диссертация, необходимая для окончания школы, болезнь члена семьи и добровольный проект, которым я руководила, что могло быть необычным для большинства новых окружающих. Может быть, я и не выглядела слишком счастливой, сидя за своим рабочим столом, но не думаю, что это каким-то образом могло повлиять на качество моей работы. Я не вижу того, что я могла бы сделать за такой короткий промежуток времени, чтобы вызвать столь активное противодействие.

АМВА: Она затронула существенный момент – «Мы даже не подписываем твои финансовые бумаги». Всегда важно знать, на чьем бюджете ты находишься, кто на самом деле ответственен за тебя.

МВА: Я сидела на бюджете филиала, а не на обеспечении отдела статистики. Но я не думаю, что вправе была ожидать от людей, работающих в твоём отделе, каких-либо знаний относительно всех основных функций других отделов. Я понимаю вас, но в данном случае я не думаю, что это имело какое-либо значение.

АМВА: Была ли она на самом деле руководителем вашего обучения в своём отделе или был специальный координатор этой программы?

МВА: Вот в чем проблема. В действительности не было никакого руководства. И хотя предполагалось, что мы изучали определенные вещи, связанные с деятельностью компании и ее функциями, ни у кого даже не находилось и минуты, чтобы показать нам что-либо. Они с большим нежеланием давали нам проекты, так как ни один человек не знал, как долго мы пробудем в данном отделе. Поэтому нам приходилось сидеть и бить баклуши в полнейшей скуке, пытаясь найти какую-либо работу.

Вице-президент говорил мне: «Спрашивай задание у других людей, находящихся в моем подчинении». Я так и делала. И совершенно случайно один из служащих из отдела статистики дал мне более-менее приличный проект, над которым было интересно и приятно работать.

В своей хозяйственной деятельности компания не использует ничего из того, что преподавалось нам в бизнес-школе (АБШ), будь то особые навыки или профессиональная компетенция своих сотрудников. Основная цель программы ориентации имеет чуть ли не военно-приказной характер – заставить нас придерживаться шаблонных рамок компании. Они ведут себя очень осторожно с обучающимися и уделяют много времени слежке за нами.

Содержание программы было минимальным. Мы пересчитывали бесконечные столбцы цифр, что мог бы спокойно сделать выпускник высшей школы.

АМВА: Какую поддержку вы получили от вице-президента?

МВА: Я разговаривала с ним много раз. Плохой отзыв из отдела статистики вызвал у него нервное расстройство, и я попыталась указать ему на некоторые странные моменты в нем, с чем он согласился.

В течение второй стадии моей подготовки я сломала ногу на одной вечеринке и пропустила 2 рабочих дня. Когда он узнал об этом, то очень расстроился, что я не сломала ее в автомобильной аварии. И он весь в этом – ты должен попасть в аварию именно в том месте и в определенное время.

АМВА: Как прошла остальная часть вашей подготовки?

МВА: Далее я перешла в одно из рекламных агентств. Люди, работавшие там, оказались весьма «гибкими»; это было как день и ночь. Один из ребят, работавших в этом агентстве, подозвал меня, сказав: «Я слышал, что-то произошло на предыдущем месте; они позвонили мне, предупредив, чтобы я следил за тобой. Все это ужасно. Что произошло?» Я рассказала свою версию происшедшего. От него я много узнала о методах ведения компанией своих дел.

В этом агентстве я получила хорошую оценку – "она без проблем справлялась с работой".

Следующий этап был связан с финансовой сферой. Я работала по одному из проектов, и получила благоприятные отзывы. Это был неплохой отдел, но все же чувствовалась та же неэластичность в работе. Я подняла один из отчетов по деятельности отдела за 1960-й год, который был составлен совсем недавно. Это было индикатором того, как медленно движется компания; ее использование компьютерной техники оставалось за пределами современных требований.

АМВА: Полностью ли ослабилось личное напряжение?

МВА: Отношение ко мне стало более позитивным и я, естественно, продолжала работать с большим старанием. Все еще будучи заинтересованной, я потратила некоторое время на изучение маркетинга. Я подумала, может, период ориентации – самая плохая и неприятная часть и что, раз пройдя через это, все будет гораздо лучше.

Во время одного из моих разговоров с вице-президентом он сказал: «Знаете, сейчас многие дела стали идти довольно; хорошо. Я получаю благоприятные отзывы о вашей работе по различным проектам».

И это меня успокоило. Затем через десять дней он меня уволил, так как несколько раз застал меня за разговорами по телефону и еще я якобы заснула на заседании, что было неправдой.

АМВА: Вы довольно поверхностно описали некоторые происшедшие события, вашу реакцию на них и ваше восприятие на реакцию с их стороны. Дело в том, что существуют определенные вещи, за которые компания увольняет, и вещи, за которые она этого никогда не сделает. Это чрезвычайная мера. Человек, увольняющий вас, должен документально и аргументированно объяснить причину увольнения, особенно при данных обстоятельствах, когда женщины составляют большинство в аппарате управления компании. Пока вы хорошо справляетесь со своими обязанностями, вас не уволит ни одна фирма.

МВА: Я спросила его об этом в нашем последнем с ним разговоре: «Вы уверены, что я не подхожу для этой работы? На что он ответил: «Не в этом дело, все служащие говорят, что вы очень способная и довольно неплохо справляетесь со своими заданиями. Дело в вашем отношении». И он говорил это несколько раз.

Мне несколько раз звонили по неотложным личным делам, в основном связанным с болезнью члена моей семьи и этим добровольным проектом, о котором я упоминала выше. Это были звонки, показывающие, что моя жизнь не ограничивается рамками одной компании.

Другая причина, на которую он сослался, – засыпание на заседании – была необоснованной. Это особое заседание началось в 8.30 утра и длилось до 6 часов вечера. Воздушный кондиционер был установлен на пятом режиме, и все мы начали испытывать усталость и сонливое состояние. Он также говорил, что я недостаточно серьезна.

АМВА: Это обычно понимается так: «Ты не считаешь важным то, что считаем мы». Ваше понимание того, что было для вас обыденным, малозначимым, и соответствующее отношение к этому – может быть в этом кроется причина увольнения. То, что вы считали несерьезным, для них являлось архиважным.

МВА: Хорошо, но я не считала важным сидеть в своем огороженном кабинете, притворяясь занятой без какой-либо при этом работы. Но как это можно сделать, если вы получаете каких-либо реальных заданий? А основная масса того, что мне приходилось делать, по сути являлась пустячной работой.

АМВА: То, о чем вы говорите, очень часто является общим среди выпускников АБШ. Все они хотят получить какую-либо важную работу. Но уже долгое время на многих компаниях от вас ожидается изучение их методов ведения бизнеса и приучение к ним. Они не хотят и слышать от вас, о вашей полезности до тех пор, пока не почувствуют, что вы готовы принять на себя груз определенной ответственности за что-либо.

МВА: Я могу примириться с их подготовительными мероприятиями и пройти через программу подготовки, но при том условии, что люди, с которыми я при этом взаимодействую, представляются разумными существами. А некоторые из тех, с которыми мне довелось работать, были далеко не одарены разумом. Они не объясняли свои основные нормы принципы поведения и вместо того, чтобы мне указать на их нарушения, обращались с жалобами к менеджеру по персоналу... – я просто подумала, что это немного странно.

АМВА: Могли бы вы представить, что бы происходило с мужчиной при вашей ситуации.

МВА: Мужчина, поступающий таким же образом, как это делала я, подходя к людям и спрашивая у них работу, не вызвал бы с их сторон враждебного к себе отношения. Они считают, что мужчины более энергичны и настойчивы, чем женщины. Если я выступаю на заседании, мне говорят, что я чрезмерно настойчива, если же я не выступаю вовсе, мне указывают на то, что я недостаточно настойчива. Такого сорта беспокойства не случаются с мужчинами.

Помимо полового признака, я думаю, что проблема еще состоит в установленной на фирме жесткой субординации.

АМВА: Что вы для себя уяснили и извлекли из всего этого?

МВА: Главное – это получить доверие со стороны коллектива. Я немного узнала о методах проведения анализа сбытовых возможностей, производстве рекламы, как компания согласовывает свое бюджетное расписание и ведет бухгалтерию. Я также поняла, что мне необходима более «гибкая» рабочая атмосфера, которую имеет большинство предприятий, исповедующих агрессивную рыночную стратегию. Я осознала, что в большей степени ориентирована на результат, а не на образ ощущений, и в большей степени заинтересована в том, что люди производят, а не в том, как они выглядят и как действуют.

АМВА: Вы будете искать следующую работу как-нибудь иначе?

МВА: Я буду задавать разные вопросы. Как человек, ищущий свою первую работу, я очень боялась всякого, кто делал эту работу, на которую претендовала я. Я спрашивала их о работе, а не о фрустрации: как они долго работают в компании, какой опыт имели на предыдущей фирме и насколько гибкой она была по своей организационно-управленческой структуре. Я опускала определенные вопросы.

Другая вещь, которой я до этого никогда не пользовалась и которой собираюсь воспользоваться сейчас, – это сбор информации. Я позвонила своим друзьям, знакомым, однокурсникам по АБШ и неофициально поговорила с ними о компаниях, на которых они работают. Я просто хочу узнать о всех сильных и слабых сторонах этих компаний из уст того, кто их (стороны) знает. Люди более открыты в отношении своей работы, когда они не являются интервьюерами на собеседованиях.

Теперь я стала немного опытней и осторожней. Я хочу быть уверенной в том, что буду довольна моим будущим местом работы. Моральный климат

для меня почти столь же важен, как и содержание работы. Будучи обожженным один раз, ты хочешь быть уверен в том, что следующая твоя работа окажется именно той, которая тебе нужна.

АМВА: Вы говорите, что собираетесь быть более осторожной. Выходит, что данный инцидент послужил вам не правильным уроком.

МВА: Почему?

АМВА: Если вы будете слишком осторожны, то не сможете прислушиваться к своим собственным чувствам. Вы пытаетесь сделать для себя лучшее; вы хотите, чтобы этот опыт не повторился вновь. Но вам необходимо немного смягчить свою позицию. Опасно становиться слишком жестким и непреклонным, так как вы можете перекрыть обратную эмоциональную связь со своей потенциальной работой. Это работает против вас при принятии верного решения.

МВА: Возможно, я занимаю более плотную оборонительную позицию, чем должна (иногда я ловлю себя на этой мысли), но в то же время осознаю, что это не такой уж большой недостаток.

АМВА: Объясните некоторые из ваших исходных моментов, которыми вы будете руководствоваться на собеседовании при принятии на работу.

МВА: Буду говорить как можно меньше, при этом стараясь всячески избегать каких-либо отрицательных комментариев относительно предыдущей компании. Я рассказала вам гораздо больше, чем сделала бы это на собеседовании.

АМВА: Получение от вас как можно большей информации о том, что произошло на предыдущем месте работы, является тонким искусством проведения собеседования. Но у вас нет причин для беспокойства по этому поводу, так как похоже, что вы действительно не должны обладать большим объемом информации. Ваше мнение о компании не является релевантным. Вы участвовали в их программе ориентации, но вскоре стало очевидным, что это не подходящее для вас место, а ваша личность не устроила их. Это все, что вы должны сказать.

*Вопросы и задания:*

1. По каким моментам разговора с МВА АМВА сделала свой заключительный вывод?
2. Что в рассказе МВА было лишним, что не следовало говорить? Почему?
3. Как вы считаете, почему МВА была уволена?

*Компетентностно-ориентированная задача № 12*

На основании нижеприведенных данных произведите факторный анализ фонда заработной платы работников предприятия. Сформулируйте выводы.

Показатели	План	Факт	Отклонение, (+/-)
------------	------	------	-------------------



Среднесписочная численность работников, чел.	68	62	?
Количество отработанных дней одним работником за год	225	235	?
Среднедневная заработная плата одного работника, рублей	614	620	?
Фонд заработной платы, тыс. рублей	?	?	?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 13*

В настоящее время России все больше внимания уделяется развитию профессионального творческого потенциала работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество обслуживания клиентов, выпускаемой продукции, за работу судьбу организации целом.

Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

- подчеркивать уважение индивидуальности ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда;
- поддерживать доверительные отношения уважение работников друг другу;

- нести ответственность за обучение повышение профессионализма персонала; поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;

- стимулировать принятие на себя ответственности работниками сложных ситуациях;

- предоставлять каждому работнику возможность для реализации его индивидуальных способностей;

- лучше расставлять кадры;

- повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;

- обеспечивать справедливую оплату труда;

- оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Вопросы:

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?

2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 14*

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали себе кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя ждет вас. Ваши действия:

Независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу.

Извинитесь перед подчиненным затем начнете беседу с ним.

Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания спросите его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как вы?»

Заботясь об интересах дела, отмените беседу перенесете ее на другое время. Поясните свой выбор.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 15*

Определить обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с фактическим их количеством. Сформулируйте выводы.

Категории персонала	План, чел.	Факт, чел	Процент обеспеченности
Численность промышленно-производственного персонала, всего	400	350	?
В том числе по категориям:			
рабочие	225	225	?
служащие	45	20	?
инженерно-технические работники	80	65	?
младший обслуживающий персонал	30	20	?
охрана	20	20	?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 16*

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было вынесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании работал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы участки работы в компании. Консультанта по управлению наняли для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант порекомендовал изменить организационную структуру, перейти от функциональной к предпринимательской структуре. Последняя выводила бы низовых работников прямо на клиентов. Такое структурное изменение способствовало перепроектированию работ с целью сокращения расходов на персонал. Вы-

сокие расходы на персонал были связаны с тем, что работники выполняли высокоспециализированные задания.

Существующая структура компании включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Работники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало – это специфическая, нравившаяся им атмосфера работы в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один работник сказал: «Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли на эту работу». Это и другие подобные высказывания привели консультанта к мысли, что работа в компании должна быть перепроектирована так, чтобы она мотивировала людей. Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании вышеуказанное предложение по изменению организационной структуры в сторону более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый работник должен будет осуществлять все операции, связанных с удовлетворением потребностей отдельного клиента.

Когда консультант представил свои предложения руководству компании, то оно очень заинтересовалось ими. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой по размеру компании очень важным является поддержание качества своих операций с клиентами. Со своей стороны, существующая функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Лицом, отвечавшим в компании за внутренние операции, было замечено: «Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать проектирование работ, предлагаемое консультантом, это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу, так как нам придется уйти из бизнеса».

Ответственный за внутренние операции попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили временное обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, – отметил он, – изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспер-

тами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считали, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании.

«В самом худшем случае, – сказал Виктор, – электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выгоды окажутся верны, то как минимум мы окупим расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос о том, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворённость персонала работой».

Вопросы о конкретной ситуации

5. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании? Объясните.

6. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.

7. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворённости сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической

шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.