

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Никитина Елена Александровна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 08.08.2024 13:16:10
Уникальный программный ключ:
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Коммуникологии и психологии

 Е.А. Никитина

«29» марта 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Методы исследования в конфликтологии и управлении персоналом

37.03.02 Конфликтология

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Тема 1. «Особенности, цели и задачи диагностики в конфликтологии и управлении персоналом. Методы наблюдения, опроса, тестирования, фокус-групп в конфликтологии и управлении персоналом»

Ситуационная задача «Лояльность персонала»

Компания «Э-С» с 2017 года специализируется на трех основных направлениях деятельности: поставка металлопроката, металлообработка и инжиниринг. Организация является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – бюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – торговой, по самостоятельности принятия решений – головной, по размерам и численности работников – малой, по отношению к человеку – корпоративной, по схеме формирования – эдхократической, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной. Клиентами организации являются заводы металлоконструкций, все компании, связанные со строительством и трубопроложением, все компании энергетической сферы. В роли конкурентов выступают «Металл-сервис», «Дипос», «Металлокомплект М». Поставщики: ТМК – Трубная металлургическая компания, такие ее подразделения, как Волжский трубный завод, ОАО «Северский трубный завод», ОАО «Таганрогский металлургический завод», ОАО «Синарский трубный завод», ПАО «Северсталь».

В последнее время в двух структурных подразделениях организации часть сотрудников потеряла интерес к работе, они перестали считать себя частью организации. Группой экспертов, приглашенных собственником бизнеса – молодой и энергичной Натальей, было принято решение проанализировать уровень лояльности, идентификации, вовлеченности, приверженности персонала в этих структурных подразделениях с помощью нескольких профессиональных методик.

Для анализа были выбраны следующие методики:

- экспресс-метод Н. А. Щербиной и Н. О. Бурмистровой для оценки приверженности сотрудников компании;
- индекс чистой лояльности ENPS для определения уровня приверженности;
- опросник организационной лояльности Л. Портера для оценки уровня лояльности;
- анкета-опросник Дж. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности», выявляющая уровень развития таких показателей, как аффективная (эмоциональная) лояльность, продолжительная лояльность (степень осознания работником того, как затраты, ассоциирующиеся с уходом из организации, связывают его с организацией) и нормативная лояльность (ощущение обязательств перед организацией).

Вопросы и задания:

1. Проведите анализ предложенной программы исследования лояльности персонала. Насколько необходим весь перечень предложенных методик? Какие задачи они решают?
2. Предложите свою программу исследования лояльности персонала.

Тема 2. «Методы исследования организационной культуры и трудовой мотивации»

Ситуационная задача «Стимулирование труда»

ОАО «Melon Fashion Group» – крупнейшая в России компания в сфере легкой промышленности, история которой началась с фабрики по пошиву женской одежды имени В. Мюнценберга, созданной в 1923 году на базе рукодельной школы. В 1948 году производство получило новое название – Ленинградская государственная швейная фабрика «Первомайская», а в 1964 году появилась «Первомайская зоря». 1999–2001 годы стали для «Первомайской зори» периодом бурного роста. В 2003 году компания успешно прошла акционирование и в настоящее время в статусе ОАО «Melon Fashion Group» владеет торговыми марками и соответственно дочерними компаниями Befree, ZARINA, LOVE REPUBLIC, специализирующимися на производстве мужской и женской одежды, обуви и аксессуаров. Компания гордится тем, что успешно адаптирует актуальные тенденции с подиумов для повседневной носки, создает городскую моду, которая не требует от покупателя больших денежных трат. Так, девиз «Befree» – «We make fashion easy» («Мы делаем моду легко»).

Компания ОАО «Melon Fashion Group» по организационно-правовой форме является юридическим лицом в форме открытого акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – торговой, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по способу взаимодействия с человеком – корпоративной, по схеме формирования – ориентированной на рынок, по охвату территорий и масштабу деятельности – федеральной, по характеру интеграции – холдингом. По И. Адизесу, компания находится на стадии жизненного цикла «Расцвет», так как на данном этапе организация одновременно и гибка, и управляема. Она занимается планированием своей деятельности и последовательно осуществляет свои планы, ориентируясь на результат и удовлетворение потребностей клиентов компании.

Костромцова Олега Васильевича пригласили на должность менеджера по персоналу в один из магазинов бренда «Befree», численность работников которого не превышает 10 человек.

Придя в компанию в первый рабочий день, Олег Васильевич остался доволен обстановкой собственного кабинета, приветливостью руководства и коллег. При общении с управляющей организацией Ниной Олеговной у него сложилось о компании хорошее впечатление. В разговоре управляющая отметила удовлетворенность сотрудников местом работы, существующей системой оплаты труда и дружеской атмосферой в коллективе. «Каждый из нас считают «Befree» своим вторым домом!» – отметила Нина Олеговна. – Мы пытаемся создать необходимые условия для плодотворной работы сотрудников: комфортные залы обслуживания, гибкий график работы, трансфер, медицинское страхование, оказание материальной помощи, компенсация расходов на питание в столовой и многое другое».

Однако спустя несколько дней Олег Васильевич стал чувствовать фальшивость «красивой обертки». При общении с сотрудниками менеджер по персоналу все чаще стал отмечать их недовольство существующим положением дел. Однажды за обедом Олег Васильевич случайно услышал фразу от одного из продавцов-консультантов: «У меня складывается ощущение, что, чем больше я беру смен, тем меньше мне платят. Руководство всегда найдет, за что можно оштрафовать».

Такой расклад дел удивил молодого менеджера по персоналу, поэтому он решил тщательно изучить вопрос мотивации персонала. Он начал с анализа локальных актов организации, регламентирующих стимулирование труда сотрудников. Нина Олеговна долго оттягивала предоставление нужных документов, ссылаясь на личную занятость, но через несколько дней просьбу менеджера по персоналу все же удовлетворила. Изучив документы, Олег Васильевич сделал следующие выводы:

1) Систему стимулирования сотрудников «Vefree» регламентируют следующие документы:

- Положение об оплате труда работников.
- Положение о премировании работников, надбавках и компенсационных выплатах.
- Положение о неденежном стимулировании труда.

Данные документы в полной мере отражают материальную часть системы стимулирования в «Vefree».

2) Нематериальное стимулирование документацией не регламентируется.

Олег Васильевич понял, что ему необходимо срочно поговорить с Ниной Олеговной, чтобы получить ответы на все интересующие его вопросы о стимулировании труда, пока недовольство персонала не накалилось до предела. Не без труда уговорив руководительницу на встречу, Олег Васильевич поделился с ней услышанной за обедом информацией о том, что сотрудники недовольны существующей системой стимулирования труда. «Это никуда не годится», – с сожалением вздохнул он в ходе разговора. На это Нина Олеговна ответила, что слишком разбаловала персонал. «Если люди пришли работать, то они будут работать, а не сбегать после первого штрафа», – нервно сказала она. «Складывается ощущение, что управляющая совсем не понимает, что на самом деле происходит в компании, – сделал вывод Олег Васильевич.

После разговора с управляющей менеджер по персоналу записал основные выводы из состоявшейся беседы:

- Управляющая организацией отмечает значимость наличия структурированной системы стимулирования на предприятии.
- Среди материальных стимулов выделяются: премии, надбавки, компенсационные выплаты (денежное стимулирование); медицинское страхование, оказание материальной помощи, компенсация расходов на питание в столовой, предоставление корпоративного транспорта (неденежное стимулирование).
- Нематериальные стимулы не закреплены документально, но применяются в виде стажировок, возможности карьерного роста, объявления благодарности, похвалы, возможности работать по гибкому графику.
- По мнению управляющей «Vefree», сотрудники довольно лояльно относятся к организации.
- Не желая оставлять ситуацию без собственного вмешательства, Олег Васильевич решил, что для Нины Олеговны лучшим доказательством текущего положения дел будут результаты анкетирования. «Увидев результаты анкет, Нина Олеговна наконец-то поймет, что пора снимать розовые очки», – думал менеджер по персоналу, составляя вопросы для сотрудников.

1. Как вы считаете, насколько успешно реализуется система стимулирования труда в «Vefree»? Обоснуйте ответ.

2. Какие ошибки допустила управляющая Нина Олеговна при реализации системы стимулирования труда в данной организации?

3. Какие меры для совершенствования системы стимулирования труда должен принять менеджер по персоналу Олег Васильевич?

4. Составьте программу исследования мотивации персонала в компании.

5. Разработайте анкету, которая позволит выяснить

- осведомленность сотрудников о системе стимулирования труда,
- мнение сотрудников о справедливости системы стимулирования труда,
- удовлетворенность персонала системой материальной мотивации в денежной форме,
- мнение сотрудников о соответствии работы в организации их ожиданиям,
- карьерные планы сотрудников,
- желание сотрудников рекомендовать компанию своим знакомым для трудоустройства.

Тема 3. «Применение методов психологии в конфликтологии и управлении персоналом»

Ситуационная задача «Адаптация нового сотрудника в сети ресторанов»

Сеть мягких ресторанов «Своя Компания» – динамично развивающаяся организация, которая существует с 2006 года. На данный момент в сети ресторанов «Своя Компания» в Екатеринбурге насчитывается 14 филиалов. Организация является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – сервисной, по самостоятельности принятия решений – головной, по размеру и численности работников – крупной, по отношению к человеку – индивидуалистической, по схеме формирования – ориентированной на рынок, по охвату территорий и масштабу деятельности – региональной.

Сильными сторонами сети «Своя Компания» являются доступные цены, хорошее качество блюд и напитков, оптимальное сочетание качества и цены на предоставляемые услуги, большой ассортимент кухонь, блюд и напитков, специальная детская комната и детское меню, система дисконтных карт, что положительно сказывается на деятельности сети и привлекает клиентов. В то же время у предприятия имеются слабые стороны: наличие очередей, отсутствие кальянов (для некоторых посетителей важно их наличие), текучесть кадров, нехватка персонала. В связи с быстрой динамикой развития компании у нее постоянно увеличивается потребность в новых сотрудниках.

Александр – новый официант в филиале «Сиреневый» сети ресторанов «Своя Компания». На данный момент количество персонала в филиале «Сиреневый» составляет 59 человек.

Ежемесячно анкету претендента на работу в ресторанах сети заполняют 165 человек, из них 100 приглашаются на собеседование, 65 – на стажировку, из которых 6 человек – в данный филиал. Как и в любую организацию, связанную с общественным питанием, в сеть «Своя Компания» в поисках работы обращаются не только люди, имеющие опыт работы, но и те, у кого опыт отсутствует. В числе вторых был и Александр.

Знакомство со «Своей Компанией» для Александра началось с офиса службы персонала. В службе работают два менеджера по персоналу, которые проводят собеседование и знакомят новичков с обязанностями.

Прошедший отбор-собеседование Александр сначала был приглашен на один ознакомительный день в ресторан филиала. К этому дню компания подготовила для него рабочее место, документы по приему на работу, а также документацию и инструкции, необходимые для начала работы. Затем Александру предложили пройти тренинг, на котором ему рассказали об организации, ее миссии и цели, а также предоставили возможность познакомиться с коллегами из других филиалов.

В компании для Александра провели ознакомление с сотрудниками, находящимися на

рабочих местах, и экскурсию по ресторану. Ему рассказали о стандартах работы, о технологиях и программном обеспечении для официантов – программе R-Keeper. Александру назначили наставника Анастасию для помощи и обучения.

Плана обучения у Анастасии не было, и в течение трех недель она в основном отвечала на вопросы Александра, периодически возникающие у него во время работы. Чаще всего такие вопросы появлялись после допущенных Александром ошибок. Общее описание работы и детальное описание задач при выполнении обязанностей отсутствовало, и Анастасия ничего по этому поводу не говорила. Задач было много, и Александру трудно было сосредоточиться на каждой из них, что каждый день увеличивало его стресс. Более того, без подробного плана он мало что понимал в своей работе и думал, не прекратить ли стажировку и уйти. Анастасия реагировала на ошибки и затруднения Александра очень эмоционально, ругала его и грозила тем, что он не сможет пройти аттестацию по итогам адаптации. Так и произошло.

Аттестацию после испытательного срока – заключительный этап адаптации – Александр не прошел. Для него было сложно и ответить на теоретические вопросы, и продемонстрировать навыки, связанные с сервировкой столов, правилами приема заказов и обслуживания банкетов, с разрешением конфликтных ситуаций. При этом Александр успешно ответил на вопросы, касающиеся истории, миссии и целей компании. В результате ему было предложено заново пройти обучение и аттестацию, однако его это не устроило, и он принял решение покинуть компанию.

Вопросы и задания:

1. Какие задачи ставятся при адаптации новых сотрудников в сети ресторанов «Своя Компания»?
2. Какие этапы адаптации проходит новый сотрудник в данной организации?
3. Предложите критерии оценки адаптации сотрудника к организации.
4. Разработайте программу оценки адаптации сотрудника к организации с использованием стандартизированных методов.

Тема 4. «Методы исследования конфликтов в организации».

Акционерное общество «Артемовский машиностроительный завод Вентпром» – единственный отечественный изготовитель вентиляторов главного проветривания шахт, тоннелей и метрополитенов.

Предлагаемая продукция организации: вентиляторы главного и местного проветривания, специальные вентиляторы, вентиляторы газоотсасывающие, тоннельные, дутьевые, воздухопроводы «OLDORID INTERNATIONAL». Предлагаемые услуги организации: модернизация (замена) вентиляторов главного проветривания, доставка и комплектация.

Организация является юридическим лицом в форме акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – промышленной, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по способу взаимодействия с человеком – корпоративной, по схеме формирования – эдхократической, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной.

Клиентами предприятия являются «Лукойл», Суал-Холдинг-Урал, «Апатит», ОАО «Сильвинит», АО «Авиакомпания Алроса», Южкузбассуголь, НЛМК, Беларуськалий, СУЭК, УГМК, РУСАЛ, Русская медная компания, Уралкалий, Кольская ГМК, Kazchrome, Росатом, «Белон», угольная компания «Южный Кузбасс», Казцинк, АО

«Арселор Миттал Темиртау», ОАО

«ММК», Казахмыс, метрополитены Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Нижнего Новгорода, Минска.

По Л. Грейнеру, АО «АМЗ Вентпром» находится на стадии директивного руководства, по И. Адизесу, – на стадии расцвета.

АО «АМЗ Вентпром» является самым крупным работодателем небольшого провинциального города в Уральском федеральном округе. Руководители организации, включая начальника отдела по управлению персоналом и руководителей подразделений, а также специалисты по привлечению персонала и недавно принятые на работу сотрудники уверены, что система привлечения человеческих ресурсов в организации работает успешно и недостатков в ней нет. Компания ежегодно проводит мониторинг эффективности HR-процессов, чтобы усовершенствовать их в случае необходимости. Процессы в сфере управления человеческими ресурсами стандартизированы.

Вопросы и задания

1. Предположите, какие конфликтогенные факторы есть в данной организации.
2. Разработайте программу исследования конфликтогенных факторов в организации.

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

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

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема 1. «Особенности, цели и задачи диагностики в конфликтологии и управлении персоналом. Методы наблюдения, опроса, тестирования, фокус-групп в конфликтологии и управлении персоналом»

1. Что не является задачей психодиагностики?

- А) Оказание коррекционного воздействия на конфликтную личность
- Б) Установление наличия у человека того или иного психологического свойства
- В) Описание в случае необходимости поведенческих особенностей человека

3. Что такое валидность теста?

- А) Пригодность методики для оценки именно того качества, для исследования которого она предназначена

- Б) Способность методики к точному измерению изучаемого свойства личности
В) Устойчивость показателей, получаемых с помощью данной методики
4. Как называется метод познания, который заключается в регистрации выявленных в процессе исследования факторов?
А) Наблюдение
Б) Формирующий эксперимент
В) Констатирующий эксперимент
5. Что является целенаправленным, планомерно осуществляемым восприятием объектов, в познании которых заинтересована личность?
А) наблюдение
Б) эксперимент
В) контент-анализ
6. Как называется длительное и систематическое наблюдение, изучение одних и тех же людей, позволяющее анализировать психологическое развитие на различных этапах жизненного пути и на основе этого делать определенные выводы?
А) Лонгитюдным
Б) Пилотным
В) Сравнительным
7. Что является синонимом понятие «самонаблюдение»?
А) интроспекция
Б) интроверсия
В) интродекция
8. Что предполагает принцип научной обоснованности психодиагностической методики
А) Валидность и надежность методики
Б) Конфиденциальность
В) Ненанесение ущерба
9. Что называется достоверностью теста?
А) Его защищенность от фальсификации результатов испытуемым
Б) Его защищенность от фальсификации результатов психодиагностом
В) Его защищенность от влияния на результаты различных внешних воздействий
10. Как называются проективные методики, предполагающие истолкование испытуемым какого-либо события?
А) Интерпретативные
Б) Катартические
В) Аддитивные
11. Как называется стадия исследования, на которой формируются идеи о причинах и следствиях избранных для исследования явлений?
А) стадия формирования гипотезы
Б) Стадия наблюдения
В) Контрольная стадия
12. Объект исследования, состоящий из элементов, каждый из которых является потенциальной единицей исследования, называется
А) Генеральной совокупностью
Б) Выборочной совокупностью
В) Общей совокупностью
13. Объекты, выбранные из генеральной совокупности для участия в исследовании с помощью определенной процедуры, называются
А) Генеральной совокупностью
Б) Выборочной совокупностью
В) Общей совокупностью
14. Способность выборочной совокупности статистически воспроизводить характеристики генеральной совокупности называется

- А) Репрезентативностью
- Б) Презентабельностью
- В) Типичностью

15. Как называется вид наблюдения, когда наблюдатель выступает в роли члена группы, поведение которой он исследует?

- А) Включенное наблюдение
- Б) Открытое наблюдение
- В) Скрытое наблюдение

Тема 2. «Методы исследования организационной культуры и трудовой мотивации»

1. Что М. Амстронг называет совокупностью убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации?

- А) Корпоративную культуру
- Б) Организационную структуру
- В) Систему управления

2. Автор типологии организационной культуры, которая базируется на распределении связанных с ней ценностных ориентаций личности, которые обуславливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции

- А) Ч. Ханди
- Б) К. Камерон
- В) Э. Шейн
- Г) Р. Куинн

3. Установите соответствие между типом организационной культуры и метафорическим названием (по Ч. Ханди)

А) Культура власти	1) Культура Аполлона
Б) Культура роли	2) Культура Зевса
В) Культура задачи	3) Культура Диониса
Г) Культура личности	4) Культура Афины

4. Установите соответствие между типом организационной культуры и характеристикой (по Ч. Ханди)

А) Культура Зевса	1) Культура организации с приоритетом личной власти. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя.
Б) Культура Аполлона	2) Бюрократическая культура. Такой тип организации, вероятно, будет успешно действовать в стабильном окружении, со стабильным, предсказуемым и контролируемым рынком, в случаях, когда выпускаемый продукт имеет длительный жизненный цикл.
В) Культура Афины	3) Данный вид культуры организации наиболее эффективен в экстремальных условиях. Организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений-команд, каждое из которых в значительной степени автономно, но несет определенную ответственность в рамках общей стратегии организации.
Г) Культура Диониса	4) Организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении их личных целей. Это культура «коммуны», существующей для решения проблем ее членов.

5. Установите соответствие между типом организационной культуры и схематическим образом (по Ч. Ханди)

А) Культура Зевса	1) Паутина
Б) Культура Аполлона	2) Греческий храм

В) Культура Афины	3) Сеть
Г) Культура Диониса	4) Звездное небо

6. Авторы методики «Инструмент оценки организационной культуры» (Organizational Culture Assessment Instrument,OCAI)

А) К. Камерон, Р. Куинн

Б) Б. Эшфорт, Ф Маел

В) Дж. Майер, Н. Аллен

Г) Л.Г. Почебут, О.Е Королева

7. Авторы методики «Оценка лояльности сотрудников», основанной на методе равнокажущихся интервалов Л. Терстоуна и направленной на измерение отношения сотрудника к организации

А) Л.Г. Почебут, О.Е Королева

Б) К. Камерон, Р. Куинн

В) Б. Эшфорт, Ф Маел

Г) Дж. Майер, Н. Аллен

8. Авторы методики «Опросник инновационной готовности персонала»

А) В.В. Пантелеева, Т.П. Кнышева

Б) К. Камерон, Р. Куинн

В) Б. Эшфорт, Ф Маел

Г) Л.Г. Почебут, О.Е Королева

9. Авторы методики «Шкала организационной приверженности» (Organizational Commitment Scale, OCS-93)

А) Дж. Майер, Н. Аллен

Б) К. Камерон, Р. Куинн

В) Б. Эшфорт, Ф Маел

Г) Л.Г. Почебут, О.Е Королева

10. Установите соответствие автора и названия методики

А) Дж. Майер, Н. Аллен	1) «Шкала организационной приверженности» (Organizational Commitment Scale, OCS-93)
Б) К. Камерон, Р. Куинн	2) «Инструмент оценки организационной культуры» (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)
В) Л.Г. Почебут, О.Е Королева	3) «Оценка лояльности сотрудников»
Г) Б. Эшфорт, Ф Маел	4) Шкала организационной идентификации (Organizational Identification Scale)

11. Соотнесите тип организационной культуры по К. Камерону, Р. Куинну с его характеристикой

А) Клановая культура	1) Преданность делу, разделение ценностей и цели, доверие друг к другу, традиции, высокая степень сплоченности коллектива, высокоморальный внутренний климат, командное, а не индивидуальное вознаграждение, забота о повышении квалификации работников.
Б) Адхократическая культура	2) Адаптация к внешней среде, новаторство, отсутствие централизованной власти, акцент на индивидуальности, готовность к изменениям, предпринимательское и творческое отношение, поощрение риска, производство оригинальных продуктов (предоставление уникальных услуг).
В) Иерархическая (бюрократическая культура)	3) Четкое следование правилам, специализация, иерархия, стандартизированные правила и процедуры, формальные правила и политика объединяют организацию, механизмы

	контроля, учета, обезличивание.
Г) Рыночная культура	4) Ориентируется на внешнее окружение, организацию связывает воедино стремление побеждать, ориентация на результат, выполнение поставленной задачи, репутация и успех являются общей заботой.

12. Соотнесите тип организационной культуры по К. Камерону, Р. Куинну с ролью лидера в этой культуре

А) Клановая культура	1) Пособник, наставник
Б) Адхократическая культура	2) Новатор, провидец
В) Иерархическая (бюрократическая культура)	3) Инструктор, координатор
Г) Рыночная культура	4) Боец, поставщик проблем

13. Что не относится к гигиеническим факторам удовлетворённости и неудовлетворённости человека деятельностью (по Ф. Герцбергу)?

- А) Общественное признание
- Б) Корпоративная политика
- В) Оплата труда
- Г) Проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ
- Д) Отношения с коллегами и руководством

14. Что не относится к мотивирующим факторам трудовой деятельности (по Ф. Герцбергу)?

- А) Оплата труда
- Б) Общественное признание
- В) Интересное содержание деятельности
- Г) Наличие возможности расти профессионально
- Д) Степень ответственности

15. Выстройте в хронологической последовательности появление теорий потребностей

- А) Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
- Б) Теория мотивации А. Маслоу.
- В) Информационно-потребностная теория П.В. Симонова.

Тема 3 «Применение методов психологии в конфликтологии и управлении персоналом»

1. Какую сферу личности исследует «Опросник для измерения аффилиативной тенденции и чувствительности к отвержению»?

- А) Мотивационно-потребностную
- Б) интеллектуально-познавательную
- В) эмоционально-волевую

2. Какие ценности не рассматриваются в методике М. Рокича?

- А) духовные
- Б) инструментальные
- В) терминальные

3. Какая психодиагностическая методика не относится к проективным?

- А) Тест смысложизненных ориентаций
- Б) тест юмористических фраз
- В) тест неоконченных предложений

4. Что выявляет диагностика установок?

- А) Неосознанное состояние готовности человека определенным образом воспринимать, оценивать и действовать

- Б) Представления, знания, идеи, ставшие мотивами поведения и определяющие его отношение к действительности
- В) Системе сложившихся взглядов на окружающий мир
5. Установите последовательность появления психодиагностических методик
- А) Цветовой тест (М. Люшер)
- Б) Тест «Диагностика межличностных отношений» (Т. Лири, Г. Лефорж, Р. Сазек)
- В) Опросник «Индекс агрессивности» (А. Басс, А. Дарки)
6. На какие две основные группы можно разделить ситуации, представленные в тексте теста Розенцвейга?
- А) Препятствия и обвинения
- Б) Агрессия и конформизм
- В) Деловые и семейные
7. Какой вид интеллекта изучается с помощью теста «Прогрессивные матрицы» Дж. Равена?
- А) Невербального интеллекта
- Б) Вербального интеллекта
- В) Социального интеллекта
8. Автор теста «Социальный интеллект»
- А) Дж. Гилфорд
- Б) Д. Векслер
- В) Р. Амтхауэр
9. Кем разработана шкала, оценивающая выраженность стресса в зависимости от стрессогенности происшедших с человеком событий?
- А) Т. Холмсом и Р. Рэем
- Б) Дж. Тэйлором
- В) Ч.Д. Спилбергером
10. Автор методики оценки эмоционального интеллекта
- А) Н. Холл
- Б) Дж. Гилфорд
- В) Г. Айзенк

11. Соотнесите методику исследования и ее автора

А) Многофакторный личностный опросник	1) А. Басс, А. Дарки
Б) Опросник «Индекс агрессивности»	2) Р. Кеттелл
В) Диагностика межличностных отношений	3) Т. Лири

12. Установите последовательность появления психодиагностических методик

- А) Методика диагностики самооценки Т.В. Дембо, С.Я. Рубинштейн
- Б) Тест «Стратегии поведения в конфликте» К. Томас, Р. Килман
- В) Тест эмоционального интеллекта Н. Холл

13. Соотнесите психодиагностическую методику и ее автора

А) Методика диагностики самооценки	1) Т.В. Дембо, С.Я. Рубинштейн
Б) Личностный опросник Eysenck Personality Inventory (EPI)	2) Г. Айзенк
В) Цветовой тест	3) М. Люшер

14. Установите последовательность появления психологических теорий

- А) Бихевиоризм
- Б) Когнитивная психология
- В) Гуманистическая психология

15. Автор методики «Диагностика наличия и выраженности иррациональных установок»

- А) А. Эллис
- Б) Н. Холл
- В) Дж. Гилфорд

Тема 4. «Методы исследования конфликтов в организации»

1. Установите последовательность появления трудов Г. Зиммеля о конфликте

- А) Социальная дифференциация. Социологические и психологические исследования.
- Б) Фундаментальные вопросы социологии.
- В) Конфликт современной культуры

2. В рамках какого подхода была предложена теория фрустрационной детерминации агрессии?

- А) В рамках бихевиористского подхода Дж. Доллардом, А Бандурой
- Б) В рамках когнитивного подхода К. Левиным, Л. Фестингером
- В) В рамках психодинамического подхода З. Фрейдом, К.Г. Юнгом

3. Установите соответствие между понятием и значением

А) Прогнозирование конфликта	1) Деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на общественную ситуацию
Б) Предупреждение конфликта	2) Предвидение возможности конфликта и его возможного будущего
В) Предотвращение конфликта	3) Планирование и реализация ряда операций, предпринимаемых одним из участников конфликта или обеими сторонами для его прекращения

4. Установите последовательность этапов управления конфликтом:

- А) Диагностика
- Б) Симптоматика
- В) Разрешение
- Г) Прогнозирование

5. Установите последовательность выхода трудов Л. Козера

- А) Функции социального конфликта
- Б) Политическая социология
- В) Мастера социологической мысли: Идеи в историческом и социальном контексте

6. Соотнесите название книги по исследованию конфликта и ее автора

А) «Теория коллективного поведения»	1) Н.Смелсер
Б) «Функции социального конфликта»	2) Л. Козер
В) «Социология»	3) Г. Зиммель

7. Какой метод не предназначен для исследования конфликтов?

- А) структурный метод
- Б) метод картографии
- В) опрос

8. Соотнесите направление зарубежного психологического исследования конфликта и ее автора

А) Интеракционистское	1) Д.Мид, Т.Шибутани, Д.Шпигель
Б) Теоретико-игровое	2) М.Дойч
В) Теория организационных систем	3) Р.Блейк, Дж. Мутон

9. Соотнесите направление зарубежного психологического исследования конфликта и ее автора

А) Социотропное	1) У. Мак-Дугалл, С.Сигеле
Б) Этологическое	2) К.Лоренц, Н.Тинберген
В) Фрустрационно-агрессивное	3) Л.Берковитц, Д.Доллард, Н. Миллер

10. Установите последовательность появления работ по исследованию конфликта

- А) «Социология» Г. Зиммель

Б) «Функции социального конфликта» Л. Козер

В) «Теория коллективного поведения» Н. Смелсер

11. Кто не является автором опросников «Анализ семейной тревоги», «Типовое семейное состояние», «Конструктивно-деструктивная семья»?

А) В.А. Столин

Б) Э.Г. Эйдемиллер

В) В.В. Юстицкий

12. Установите соответствие между направлением зарубежного психологического исследования конфликта и ее авторами

А) Теория групповой динамики	1) К. Левин; Д. Креч, Л. Линдслей
Б) Поведенческое	2) А. Басс, А. Бандура, Р. Сирс
В) Социометрическое	3) Д. Морено, Г. Гурвич, Э. Дженингс, С. Додд

13. Установите последовательность появления работ по исследованию конфликта

А) «Основы социологии» Г. Спенсер

Б) «Социология» Г. Зиммель

В) «Функции социального конфликта» Л. Козер

14. Соотнесите название книги по исследованию конфликта и ее автора

А) «Структура социального действия»	1) Т. Парсонс
Б) «Функции социального конфликта»	2) Л. Козер
В) «Класс и классовый конфликт в индустриальном обществе»	3) Р. Дарендорф

15. Соотнесите психодиагностическую методику и ее автора

А. Оценка агрессивности в отношениях	1. А. Ассингер
Б. Тест «Стратегии поведения в конфликте»	2. К. Томас, Р. Килман
В. Тест эмоционального интеллекта	3. Н. Холл

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 0,5 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- 5-4 баллов соответствует оценке «отлично»;
- 4-3 баллов – оценке «хорошо»;
- 3-2 баллов – оценке «удовлетворительно»;
- 2-1 баллов – оценке «неудовлетворительно».

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Вопросы в закрытой форме.

1.1 Что не является задачей психодиагностики?

А) Оказание коррекционного воздействия на конфликтную личность

Б) Установление наличия у человека того или иного психологического свойства

В) Описание в случае необходимости поведенческих особенностей человека

1.2. Что такое валидность теста?

- А) Пригодность методики для оценки именно того качества, для исследования которого она предназначена
- Б) Способность методики к точному измерению изучаемого свойства личности
- В) Устойчивость показателей, получаемых с помощью данной методики
- 1.3. Как называется метод познания, который заключается в регистрации выявленных в процессе исследования факторов?
- А) Наблюдение
- Б) Формирующий эксперимент
- В) Констатирующий эксперимент
- 1.4. Что является целенаправленным, планомерно осуществляемым восприятием объектов, в познании которых заинтересована личность?
- А) наблюдение
- Б) эксперимент
- В) контент-анализ
- 1.5. Как называется длительное и систематическое наблюдение, изучение одних и тех же людей, позволяющее анализировать психологическое развитие на различных этапах жизненного пути и на основе этого делать определенные выводы?
- А) Лонгитюдным
- Б) Пилотным
- В) Сравнительным
- 1.6. Что является синонимом понятие «самонаблюдение»?
- А) интроспекция
- Б) интроверсия
- В) интроекция
- 1.7. Что предполагает принцип научной обоснованности психодиагностической методики
- А) Валидность и надежность методики
- Б) Конфиденциальность
- В) Ненанесение ущерба
- 1.8. Что называется достоверностью теста?
- А) Его защищенность от фальсификации результатов испытуемым
- Б) Его защищенность от фальсификации результатов психодиагностом
- В) Его защищенность от влияния на результаты различных внешних воздействий
- 1.9. Как называются проективные методики, предполагающие истолкование испытуемым какого-либо события?
- А) Интерпретативные
- Б) Катартические
- В) Аддитивные
- 1.10. Как называется стадия исследования, на которой формируются идеи о причинах и следствиях избранных для исследования явлений?
- А) стадия формирования гипотезы
- Б) Стадия наблюдения
- В) Контрольная стадия
- 1.11. Объект исследования, состоящий из элементов, каждый из которых является потенциальной единицей исследования, называется
- А) Генеральной совокупностью
- Б) Выборочной совокупностью
- В) Общей совокупностью
- 1.12. Объекты, выбранные из генеральной совокупности для участия в исследовании с помощью определенной процедуры, называются
- А) Генеральной совокупностью
- Б) Выборочной совокупностью
- В) Общей совокупностью

- 1.13. Способность выборочной совокупности статистически воспроизводить характеристики генеральной совокупности называется
- А) Репрезентативностью
 - Б) Презентабельностью
 - В) Типичностью
- 1.14. Как называется вид наблюдения, когда наблюдатель выступает в роли члена группы, поведение которой он исследует?
- А) Включенное наблюдение
 - Б) Открытое наблюдение
 - В) Скрытое наблюдение
- 1.15. Что М. Амстронг называет совокупностью убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации?
- А) Корпоративную культуру
 - Б) Организационную структуру
 - В) Систему управления
- 1.16. Автор типологии организационной культуры, которая базируется на распределении связанных с ней ценностных ориентаций личности, которые обуславливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции
- А) Ч. Ханди
 - Б) К. Камерон
 - В) Э. Шейн
 - Г) Р. Куинн
- 1.17. Авторы методики «Инструмент оценки организационной культуры» (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)
- А) К. Камерон, Р. Куинн
 - Б) Б. Эшфорт, Ф Маел
 - В) Дж. Майер, Н. Аллен
 - Г) Л.Г. Почебут, О.Е Королева
- 1.18. Авторы методики «Оценка лояльности сотрудников», основанной на методе равнокажущихся интервалов Л. Терстоуна и направленной на измерение отношения сотрудника к организации
- А) Л.Г. Почебут, О.Е Королева
 - Б) К. Камерон, Р. Куинн
 - В) Б. Эшфорт, Ф Маел
 - Г) Дж. Майер, Н. Аллен
- 1.19. Авторы методики «Опросник инновационной готовности персонала»
- А) В.В. Пантелеева, Т.П. Кнышева
 - Б) К. Камерон, Р. Куинн
 - В) Б. Эшфорт, Ф Маел
 - Г) Л.Г. Почебут, О.Е Королева
- 1.20. Авторы методики «Шкала организационной приверженности» (Organizational Commitment Scale, OCS-93)
- А) Дж. Майер, Н. Аллен
 - Б) К. Камерон, Р. Куинн
 - В) Б. Эшфорт, Ф Маел
 - Г) Л.Г. Почебут, О.Е Королева
- 1.21. Что не относится к гигиеническим факторам удовлетворённости и неудовлетворённости человека деятельностью (по Ф. Герцбергу)?
- А) Общественное признание
 - Б) Корпоративная политика
 - В) Оплата труда

- Г) Проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ
- Д) Отношения с коллегами и руководством
- 1.22. Что не относится к мотивирующим факторам трудовой деятельности (по Ф. Герцбергу)?
- А) Оплата труда
- Б) Общественное признание
- В) Интересное содержание деятельности
- Г) Наличие возможности расти профессионально
- Д) Степень ответственности
- 1.23. Какую сферу личности исследует «Опросник для измерения аффилиативной тенденции и чувствительности к отвержению»?
- А) Мотивационно-потребностную
- Б) интеллектуально-познавательную
- В) эмоционально-волевую
- 1.24. Какие ценности не рассматриваются в методике М. Рокича?
- А) духовные
- Б) инструментальные
- В) терминальные
- 1.25. Какая психодиагностическая методика не относится к проективным?
- А) Тест смысложизненных ориентаций
- Б) тест юмористических фраз
- В) тест неоконченных предложений
- 1.26. Что выявляет диагностика установок?
- А) Неосознанное состояние готовности человека определенным образом воспринимать, оценивать и действовать
- Б) Представления, знания, идеи, ставшие мотивами поведения и определяющие его отношение к действительности
- В) Системе сложившихся взглядов на окружающий мир
- 1.27. Установите последовательность появления психодиагностических методик
- А) Цветовой тест (М. Люшер)
- Б) Тест «Диагностика межличностных отношений» (Т. Лири, Г. Лефорж, Р. Сазек)
- В) Опросник «Индекс агрессивности» (А. Басс, А. Дарки)
- 1.28. На какие две основные группы можно разделить ситуации, представленные в тексте теста Розенцвейга?
- А) Препятствия и обвинения
- Б) Агрессия и конформизм
- В) Деловые и семейные
- 1.29. Какой вид интеллекта изучается с помощью теста «Прогрессивные матрицы» Дж. Равена?
- А) Невербального интеллекта
- Б) Вербального интеллекта
- В) Социального интеллекта
- 1.30. Автор теста «Социальный интеллект»
- А) Дж. Гилфорд
- Б) Д. Векслер
- В) Р. Амтхауэр
- 1.31. Кем разработана шкала, оценивающая выраженность стресса в зависимости от стрессогенности происходивших с человеком событий?
- А) Т. Холмсом и Р. Рэем
- Б) Дж. Тэйлором
- В) Ч.Д. Спилбергером

- 1.32. Автор методики оценки эмоционального интеллекта
- А) Н. Холл
 - Б) Дж. Гилфорд
 - В) Г. Айзенк
- 1.33. В рамках какого подхода была предложена теория фрустрационной детерминации агрессии?
- А) В рамках бихевиористского подхода Дж. Доллардом, А Бандурой
 - Б) В рамках когнитивного подхода К. Левиным, Л. Фестингером
 - В) В рамках психодинамического подхода З. Фрейдом, К.Г. Юнгом
- 1.34. Какой метод не предназначен для исследования конфликтов?
- А) структурный метод
 - Б) метод картографии
 - В) опрос
- 1.35. Кто не является автором опросников «Анализ семейной тревоги», «Типовое семейное состояние», «Конструктивно-деструктивная семья»?
- А) В.А. Столин
 - Б) Э.Г. Эйдемиллер
 - В) В.В. Юстицкис
- 1.36. Систематический сбор и анализ информации о состоянии организации или отдельных ее подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления
- А) Организационная диагностика
 - Б) Организационная культура
 - В) Профилактика конфликтов в организации
- 1.37. Что не является результатом диагностики в организации?
- А) Определение этапа жизненного цикла организации
 - Б) Согласованное видение (картина) существующего положения дел и круг основных проблем организации;
 - В) Выявление возможных последствий существующих проблем;
 - Г) Выделение факторов, снижающих эффективность организации;
 - Д) Оценка ресурсов развития и потенциала сопротивления изменениям;
 - Е) определение наиболее перспективных направлений развития (линий наибольшего и наименьшего сопротивления).
- 1.38. Что является задачей общей психодиагностики в организации?
- А) Выявление структуры проблем в организации
 - Б) Описание конкретного комплекса проблем
 - В) Анализ отдельных подсистем управления персоналом
- 1.39. Что не является критерием приверженности сотрудника организации?
- А) Отождествление себя с организацией
 - Б) Идентификация сотрудника с той ролью, которую он выполняет себя в организации
 - В) Сохранение членства в организации в ситуации неопределенности
 - Г) Стаж работы в организации
- 1.40. Автор теста «Готовность к организационным изменениям» (Readiness for Organizational Change, ROC)
- А) Д. Холл
 - Б) П. Спектор
 - В) Б. Эшфорт
 - Г) Ф. Маел
- 1.41. Автор Опросника удовлетворенности работой (Job Satisfaction Survey, JSS)
- А) П. Спектор
 - Б) Д. Холл
 - В) Б. Эшфорт
 - Г) Ф. Маел

1.42. Автор методики «Шкала организационной идентификации» (Organizational Identification Scale)

- А) Ф. Маел
- Б) Д. Холл
- В) Б. Эшфорт
- Г) П. Спектор

1.43. Автор опросника организационной лояльности (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)

- А) Л. Портер
- Б) Д. Холл
- В) Б. Эшфорт
- Г) П. Спектор

1.44. Автор теста Пульсар предназначен для оценки уровня развития группы на основе анализа ее социально-психологических состояний и для прогнозирования успешности ее деятельности

- А) Л.Г. Почебут
- Б) С.С. Баранская
- В) О.О. Богатырева
- Г) Е.А. Наумцева

1.45. Автор методики «Оценка эффективности команды»

- А) М. Вудкок
- Б) Д. Холл
- В) Б. Эшфорт
- Г) П. Спектор

2. Вопросы в открытой форме.

- 2.1. Что такое организационная культура? _____
- 2.2. Какова структура организационной культуры? _____
- 2.3. Назовите методики исследования организационной культуры _____
- 2.4. Назовите типы организационной культуры по Ч. Ханди _____
- 2.5. назовите уровни организационной культуры по Э. Шейну _____
- 2.6. Назовите типы организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну _____
- 2.7. Что является объектом исследования в управлении персоналом? _____
- 2.8. Что является объектом исследования в конфликтологии? _____
- 2.9. Назовите задачи исследования в управлении персоналом? _____
- 2.10. Что является предметом наблюдения в управлении персоналом? _____
- 2.11. Назовите преимущества и недостатки метода наблюдения _____
- 2.12. Назовите методологические требования, предъявляемые к наблюдению _____
- 2.13. Какие документационные формы необходимо заполнять в ходе наблюдения? _____
- 2.14. Назовите правила составления анкеты _____
- 2.15. Назовите виды тестов? _____
- 2.16. Назовите требования к методу тестов _____
- 2.17. Каковы задачи исследования трудовой мотивации? _____
- 2.18. В каких случаях важна диагностика уровня трудовой мотивации? _____
- 2.19. На какие теории опирается исследование трудовой мотивации персонала? _____
- 2.20. Что такое мотивационный кризис? _____
- 2.21. Что представляет собой процедура ранжирования? _____
- 2.22. Раскройте этические принципы проведения исследования в организации _____
- 2.23. Раскройте принцип конфиденциальности диагностического исследования _____
- 2.24. Раскройте принцип компетентности диагностического исследования _____
- 2.25. Назовите методы исследования конфликтности в организации _____

3. Вопросы на установление последовательности.

- 3.1. Выстройте в хронологической последовательности появление теорий потребностей
- А) Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
 - Б) Теория мотивации А. Маслоу.
 - В) Информационно-потребностная теория П.В. Симонова.
- 3.2. Установите последовательность появления психодиагностических методик
- А) Методика диагностики самооценки Т.В. Дембо, С.Я. Рубинштейн
 - Б) Тест «Стратегии поведения в конфликте» К. Томас, Р. Килманн
 - В) Тест эмоционального интеллекта Н. Холл
- 3.3. Установите последовательность появления психологических теорий
- А) Бихевиоризм
 - Б) Когнитивная психология
 - В) Гуманистическая психология
- 3.4. Установите последовательность появления трудов Г. Зиммеля о конфликте
- А) Социальная дифференциация. Социологические и психологические исследования.
 - Б) Фундаментальные вопросы социологии.
 - В) Конфликт современной культуры
- 3.5. Установите последовательность этапов управления конфликтом:
- А) Диагностика
 - Б) Симптоматика
 - В) Разрешение
 - Г) Прогнозирование
- 3.6. Установите последовательность выхода трудов Л. Козера
- А) Функции социального конфликта
 - Б) Политическая социология
 - В) Мастера социологической мысли: Идеи в историческом и социальном контексте
- 3.7. Установите последовательность появления работ по исследованию конфликта
- А) «Социология» Г. Зиммель
 - Б) «Функции социального конфликта» Л. Козер
 - В) «Теория коллективного поведения» Н. Смелсер
- 3.8. Установите последовательность появления работ по исследованию конфликта
- А) «Основы социологии» Г. Спенсер
 - Б) «Социология» Г. Зиммель
 - В) «Функции социального конфликта» Л. Козер
- 3.9. Установите последовательность этапов наблюдения
- А) Этап подготовки
 - Б) Этап обработки и интерпретации результатов
 - В) Этап проведения наблюдения
 - Г) Этап разработки схемы наблюдения
- 3.10. Установите последовательность этапов проведения фокус-группы
- А) Написание программы исследования, подготовка команды, набор респондентов, написание гайда, подготовка оборудования и помещения
 - Б) Встреча участников, контроль состава группы, вступительное слово модератора, разогрев группы,
 - В) Дискуссия
 - Г) Анализ и отчет
- 3.11. Установите последовательность исследования трудовой мотивации персонала
- А) Осуществление психодиагностики
 - Б) Обработка и анализ индивидуальных данных
 - В) Группировка индивидуальных данных (определение нескольких типичных мотивационных профилей)
 - Г) Определение средних показателей выраженности потребностей (представление данных в виде усредненного мотивационного профиля)

Д) Сопоставление данных исследования с системой применяемых стимулов (анализ адекватности стимулов выявленным доминирующим потребностям)

4. Вопросы на установление соответствия.

4.1. Установите соответствие между типом организационной культуры и метафорическим названием (по Ч. Ханди)

А) Культура власти	1) Культура Аполлона
Б) Культура роли	2) Культура Зевса
В) Культура задачи	3) Культура Диониса
Г) Культура личности	4) Культура Афины

4.2. Установите соответствие между типом организационной культуры и характеристикой (по Ч. Ханди)

А) Культура Зевса	1) Культура организации с приоритетом личной власти. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя.
Б) Культура Аполлона	2) Бюрократическая культура. Такой тип организации, вероятно, будет успешно действовать в стабильном окружении, со стабильным, предсказуемым и контролируемым рынком, в случаях, когда выпускаемый продукт имеет длительный жизненный цикл.
В) Культура Афины	3) Данный вид культуры организации наиболее эффективен в экстремальных условиях. Организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений-команд, каждое из которых в значительной степени автономно, но несет определенную ответственность в рамках общей стратегии организации.
Г) Культура Диониса	4) Организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении их личных целей. Это культура «коммуны», существующей для решения проблем ее членов.

4.3. Установите соответствие между типом организационной культуры и схематическим образом (по Ч. Ханди)

А) Культура Зевса	1) Паутина
Б) Культура Аполлона	2) Греческий храм
В) Культура Афины	3) Сеть
Г) Культура Диониса	4) Звездное небо

4.4. Установите соответствие автора и названия методики

А) Дж. Майер, Н. Аллен	1) «Шкала организационной приверженности» (Organizational Commitment Scale, OCS-93)
Б) К. Камерон, Р. Куинн	2) «Инструмент оценки организационной культуры» (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)
В) Л.Г. Почебут, О.Е. Королева	3) «Оценка лояльности сотрудников»
Г) Б. Эшфорт, Ф. Маел	4) Шкала организационной идентификации (Organizational Identification Scale)

4.5. Соотнесите тип организационной культуры по К. Камерону, Р. Куинну с его характеристикой

А) Клановая культура	1) Преданность делу, разделение ценностей и цели, доверие друг к другу, традиции, высокая степень сплоченности коллектива, высокоморальный внутренний климат, командное, а не индивидуальное вознаграждение, забота о повышении квалификации работников.
----------------------	--

Б) Адхократическая культура	2) Адаптация к внешней среде, новаторство, отсутствие централизованной власти, акцент на индивидуальности, готовность к изменениям, предпринимательское и творческое отношение, поощрение риска, производство оригинальных продуктов (предоставление уникальных услуг).
В) Иерархическая (бюрократическая культура)	3) Четкое следование правилам, специализация, иерархия, стандартизированные правила и процедуры, формальные правила и политика объединяют организацию, механизмы контроля, учета, обезличивание.
Г) Рыночная культура	4) Ориентируется на внешнее окружение, организацию связывает воедино стремление побеждать, ориентация на результат, выполнение поставленной задачи, репутация и успех являются общей заботой.

4.6. Соотнесите тип организационной культуры по К. Камерону, Р. Куинну с ролью лидера в этой культуре

А) Клановая культура	1) Пособник, наставник
Б) Адхократическая культура	2) Новатор, провидец
В) Иерархическая (бюрократическая культура)	3) Инструктор, координатор
Г) Рыночная культура	4) Боец, поставщик проблем

4.7. Соотнесите методику исследования и ее автора

А) Многофакторный личностный опросник	1) А. Басс, А. Дарки
Б) Опросник «Индекс агрессивности»	2) Р. Кеттелл
В) Диагностика межличностных отношений	3) Т. Лири

4.8. Соотнесите психодиагностическую методику и ее автора

А) Методика диагностики самооценки	1) Т.В. Дембо, С.Я. Рубинштейн
Б) Личностный опросник Eysenck Personality Inventory (EPI)	2) Г. Айзенк
В) Цветовой тест	3) М. Люшер

4.9. Установите соответствие между понятием и значением

А) Прогнозирование конфликта	1) Деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на общественную ситуацию
Б) Предупреждение конфликта	2) Предвидение возможности конфликта и его возможного будущего
В) Предотвращение конфликта	3) Планирование и реализация ряда операций, предпринимаемых одним из участников конфликта или обеими сторонами для его прекращения

4.10. Соотнесите название книги по исследованию конфликта и ее автора

А) «Теория коллективного поведения»	1) Н.Смелсер
Б) «Функции социального конфликта»	2) Л. Козер
В) «Социология»	3) Г. Зиммель

4.11. Соотнесите направление зарубежного психологического исследования конфликта и ее автора

А) Интеракционистское	1) Д.Мид, Т.Шибутани, Д.Шпигель
Б) Теоретико-игровое	2) М.Дойч
В) Теория организационных систем	3) Р.Блейк, Дж. Мутон

4.12. Соотнесите направление зарубежного психологического исследования конфликта и ее автора

А) Социотропное	1) У. Мак-Дугалл, С.Сигеле
Б) Этологическое	2) К.Лоренц, Н.Тинберген
В) Фрустрационно-агрессивное	3) Л.Берковитц, Д.Доллард, Н. Миллер

4.13. Установите соответствие между направлением зарубежного психологического исследования конфликта и ее авторами

А) Теория групповой динамики	1) К. Левин; Д. Креч, Л. Линдслей
Б) Поведенческое	2) А. Басс, А. Бандура, Р. Сирс
В) Социометрическое	3) Д. Морено, Г. Гурвич, Э. Дженигс, С. Додд

4.14. Соотнесите название книги по исследованию конфликта и ее автора

А) «Структура социального действия»	1) Т. Парсонс
Б) «Функции социального конфликта»	2) Л. Козер
В) «Класс и классовый конфликт в индустриальном обществе»	3) Р. Дарендорф

4.15. Соотнесите психодиагностическую методику и ее автора

А. Оценка агрессивности в отношениях	1. А. Ассингер
Б. Тест «Стратегии поведения в конфликте»	2. К. Томас, Р. Килман
В. Тест эмоционального интеллекта	3. Н. Холл

4.16. Установите соответствие между типом вопроса анкеты и примером

А) Закрытый вопрос	1) Какие факторы, с Вашей точки зрения, снижают уровень трудовой мотивации менеджеров? 01 несправедливая оплата труда 02 высокий уровень профессиональных стрессов 03 неблагоприятный социально-психологический климат 04 другой (что именно?)
Б) Открытый вопрос	2) Как Вы оцениваете уровень трудовой мотивации менеджеров по продажам на вашем предприятии? 01 очень высокий (работают с энтузиазмом) 02 высокий 03 средний 04 низкий 05 очень низкий (мотивационный кризис) 06 затрудняюсь ответить
В) Полузакрытый вопрос	3) Что с Вашей точки зрения, целесообразно предпринять для повышения трудовой мотивации персонала?

4.17. Установите соответствие между типом вопроса анкеты и примером

А) Дихотомический вопрос	2) Какие методы мотивации персонала, по Вашему мнению, являются наиболее эффективным? 01 административные 02 экономические 03 социально-психологические
Б) Вопрос с единичным выбором	3) Какие из перечисленных стимулов с Вашей точки зрения, являются наиболее действенными (отметьте не более трех)? 01 денежная премия 02 возможность должностного роста 04 похвала руководителя 05 творческая работа 06 угроза увольнения 07 депремирования

В) Поливариантный вопрос	4) Планируете ли Вы в ближайшее время повысить уровень образования? 01 да 02 нет
--------------------------	--

4.18. Установите соответствие между видом тестов и характеристикой

А) Тесты достижений	1) Предназначены для оценки уровня сформированности конкретных знаний, умений и навыков
Б) Личностные тесты	2) Инструмент для диагностики свойств личности. В управлении персоналом используют преимущественно тесты-опросники
В) Проективные тесты	3) Группа методик, предназначенных для диагностики личности, в которых обследуемым предлагается реагировать на неопределенную (многозначную) ситуацию, например: интерпретировать содержание сюжетной картинки

4.19. Установите соответствие между требованием к тесту и его характеристикой

А) Стандартность	1) Получаемые данные должны соответствовать закону нормального распределения или же норме социокультурного характера. В соответствии с нормами формируются диапазоны значений, говорящие о силе выраженности исследуемого признака
Б) Надежность	2) Свойство теста давать при повторном измерении близкие результаты. Методика дает сходные результаты независимо от времени года, личностных качеств экспериментатора
В) Валидность	3) Соответствие результатов теста той характеристике, для измерения которой он предназначен

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 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Ситуационная задача №1 «Адаптация нового сотрудника в сети ресторанов»

Сеть мягких ресторанов «Своя Компания» – динамично развивающаяся организация, которая существует с 2006 года. На данный момент в сети ресторанов «Своя Компания» в Екатеринбурге насчитывается 14 филиалов. Организация является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – сервисной, по самостоятельности принятия решений – головной, по размеру и численности работников – крупной, по отношению к человеку – индивидуалистической, по схеме формирования – ориентированной на рынок, по охвату территорий и масштабу деятельности – региональной.

Сильными сторонами сети «Своя Компания» являются доступные цены, хорошее качество блюд и напитков, оптимальное сочетание качества и цены на предоставляемые услуги, большой ассортимент кухонь, блюд и напитков, специальная детская комната и детское меню, система дисконтных карт, что положительно сказывается на деятельности сети и привлекает клиентов. В то же время у предприятия имеются слабые стороны: наличие очередей, отсутствие кальянов (для некоторых посетителей важно их наличие), текучесть кадров, нехватка персонала. В связи с быстрой динамикой развития компании у нее постоянно увеличивается потребность в новых сотрудниках.

Александр – новый официант в филиале «Сиреневый» сети ресторанов «Своя Компания». На данный момент количество персонала в филиале «Сиреневый» составляет 59 человек.

Ежемесячно анкету претендента на работу в ресторанах сети заполняют 165 человек, из них 100 приглашаются на собеседование, 65 – на стажировку, из которых 6 человек – в данный филиал. Как и в любую организацию, связанную с общественным питанием, в сеть «Своя Компания» в поисках работы обращаются не только люди, имеющие опыт работы, но и те, у кого опыт отсутствует. В числе вторых был и Александр.

Знакомство со «Своей Компанией» для Александра началось с офиса службы персонала. В службе работают два менеджера по персоналу, которые проводят собеседование и знакомят новичков с обязанностями.

Прошедший отбор-собеседование Александр сначала был приглашен на один ознакомительный день в ресторан филиала. К этому дню компания подготовила для него рабочее место, документы по приему на работу, а также документацию и инструкции, необходимые для начала работы. Затем Александру предложили пройти тренинг, на котором ему рассказали об организации, ее миссии и цели, а также предоставили возможность познакомиться с коллегами из других филиалов.

В компании для Александра провели ознакомление с сотрудниками, находящимися на рабочих местах, и экскурсию по ресторану. Ему рассказали о стандартах работы, о технологиях и программном обеспечении для официантов – программе R-Keeper. Александру назначили наставника Анастасию для помощи и обучения.

Плана обучения у Анастасии не было, и в течение трех недель она в основном отвечала на вопросы Александра, периодически возникающие у него во время работы. Чаще всего такие вопросы появлялись после допущенных Александром ошибок. Общее описание работы и детальное описание задач при выполнении обязанностей отсутствовало, и Анастасия ничего по этому поводу не говорила. Задач было много, и Александру трудно было сосредоточиться на каждой из них, что каждый день увеличивало его стресс. Более того, без подробного плана он мало что понимал в своей работе и думал, не прекратить ли стажировку и уйти. Анастасия реагировала на ошибки и затруднения Александра очень эмоционально, ругала его и грозила тем, что он не сможет пройти аттестацию по итогам адаптации. Так и произошло.

Аттестацию после испытательного срока – заключительный этап адаптации – Александр не прошел. Для него было сложно и ответить на теоретические вопросы, и продемонстрировать навыки, связанные с сервировкой столов, правилами приема заказов и обслуживания банкетов, с разрешением конфликтных ситуаций. При этом Александр успешно ответил на вопросы, касающиеся истории, миссии и целей компании. В результате ему было предложено заново пройти обучение и аттестацию, однако его это не устроило, и он принял решение покинуть компанию.

Вопросы и задания:

1. Какие задачи ставятся при адаптации новых сотрудников в сети ресторанов «Своя Компания»?
2. Какие этапы адаптации проходит новый сотрудник в данной организации?
3. Предложите критерии оценки адаптации сотрудника к организации.
4. Разработайте программу оценки адаптации сотрудника к организации с использованием стандартизированных методов.

Ситуационная задача №2 «Мотивация персонала»

ОАО «Melon Fashion Group» – крупнейшая в России компания в сфере легкой промышленности, история которой началась с фабрики по пошиву женской одежды имени В. Мюнценберга, созданной в 1923 году на базе рукодельной школы. В 1948 году производство получило новое название – Ленинградская государственная швейная фабрика «Первомайская», а в 1964 году появилась «Первомайская заря». 1999–2001 годы

стали для «Первомайской зари» периодом бурного роста. В 2003 году компания успешно прошла акционирование и в настоящее время в статусе ОАО «Melon Fashion Group» владеет торговыми марками и соответственно дочерними компаниями Befree, ZARINA, LOVE REPUBLIC, специализирующимися на производстве мужской и женской одежды, обуви и аксессуаров. Компания гордится тем, что успешно адаптирует актуальные тенденции с подиумов для повседневной носки, создает городскую моду, которая не требует от покупателя больших денежных трат. Так, девиз «Befree» – «We make fashion easy» («Мы делаем моду легко»).

Компания ОАО «Melon Fashion Group» по организационно-правовой форме является юридическим лицом в форме открытого акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – торговой, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по способу взаимодействия с человеком – корпоративной, по схеме формирования – ориентированной на рынок, по охвату территорий и масштабу деятельности – федеральной, по характеру интеграции – холдингом.

По И. Адизесу, компания находится на стадии жизненного цикла «Расцвет», так как на данном этапе организация одновременно и гибка, и управляема. Она занимается планированием своей деятельности и последовательно осуществляет свои планы, ориентируясь на результат и удовлетворение потребностей клиентов компании.

Костромцова Олега Васильевича пригласили на должность менеджера по персоналу в один из магазинов бренда «Befree», численность работников которого не превышает 10 человек.

Придя в компанию в первый рабочий день, Олег Васильевич остался доволен обстановкой собственного кабинета, приветливостью руководства и коллег. При общении с управляющей организацией Ниной Олеговной у него сложилось о компании хорошее впечатление. В разговоре управляющая отметила удовлетворенность сотрудников местом работы, существующей системой оплаты труда и дружеской атмосферой в коллективе. «Каждый из нас считают “Befree” своим вторым домом!» – отметила Нина Олеговна. – Мы пытаемся создать необходимые условия для плодотворной работы сотрудников: комфортные залы обслуживания, гибкий график работы, трансфер, медицинское страхование, оказание материальной помощи, компенсация расходов на питание в столовой и многое другое».

Однако спустя несколько дней Олег Васильевич стал чувствовать фальшивость «красивой обертки». При общении с сотрудниками менеджер по персоналу все чаще стал отмечать их недовольство существующим положением дел. Однажды за обедом Олег Васильевич случайно услышал фразу от одного из продавцов-консультантов: «У меня складывается ощущение, что, чем больше я беру смен, тем меньше мне платят. Руководство всегда найдет, за что можно оштрафовать».

Такой расклад дел удивил молодого менеджера по персоналу, поэтому он решил тщательно изучить вопрос мотивации персонала. Он начал с анализа локальных актов организации, регламентирующих стимулирование труда сотрудников. Нина Олеговна долго оттягивала предоставление нужных документов, ссылаясь на личную занятость, но через несколько дней просьбу менеджера по персоналу все же удовлетворила. Изучив документы, Олег Васильевич сделал следующие выводы:

□□ Систему стимулирования сотрудников «Befree» регламентируют следующие документы:

- Положение об оплате труда работников.
- Положение о премировании работников, надбавках и компенсационных выплатах.
- Положение о неденежном стимулировании труда.

Данные документы в полной мере отражают материальную часть системы

стимулирования в «Vefree».

Нематериальное стимулирование документацией не регламентируется.

Олег Васильевич понял, что ему необходимо срочно поговорить с Ниной Олеговной, чтобы получить ответы на все интересующие его вопросы о стимулировании труда, пока недовольство персонала не накалилось до предела. Не без труда уговорив руководительницу на встречу, Олег Васильевич поделился с ней услышанной за обедом информацией о том, что сотрудники недовольны существующей системой стимулирования труда. «Это никуда не годится», – с сожалением вздохнул он в ходе разговора. На это Нина Олеговна ответила, что слишком разбаловала персонал. «Если люди пришли работать, то они будут работать, а не сбегать после первого штрафа», – нервно сказала она. «Складывается ощущение, что управляющая совсем не понимает, что на самом деле происходит в компании, – сделал вывод Олег Васильевич.

После разговора с управляющей менеджер по персоналу записал основные выводы из состоявшейся беседы:

– Управляющая организацией отмечает значимость наличия структурированной системы стимулирования на предприятии.

– Среди материальных стимулов выделяются: премии, надбавки, компенсационные выплаты (денежное стимулирование); медицинское страхование, оказание материальной помощи, компенсация расходов на питание в столовой, предоставление корпоративного транспорта (неденежное стимулирование).

– Нематериальные стимулы не закреплены документально, но применяются в виде стажировок, возможности карьерного роста, объявления благодарности, похвалы, возможности работать по гибкому графику.

– По мнению управляющей «Vefree», сотрудники довольно лояльно относятся к организации.

Не желая оставлять ситуацию без собственного вмешательства, Олег Васильевич решил, что для Нины Олеговны лучшим доказательством текущего положения дел будут результаты анкетирования. «Увидев результаты анкет, Нина Олеговна наконец-то поймет, что пора снимать розовые очки», – думал менеджер по персоналу, составляя вопросы для сотрудников.

Вопросы и задания:

1. Как вы считаете, насколько успешно реализуется система стимулирования труда в «Vefree»? Обоснуйте ответ.
2. Какие ошибки допустила управляющая Нина Олеговна при реализации системы стимулирования труда в данной организации?
3. Какие меры для совершенствования системы стимулирования труда должен принять менеджер по персоналу Олег Васильевич?
4. Составьте программу исследования мотивации персонала в компании.
5. Разработайте анкету, которая позволит выяснить осведомленность сотрудников о системе стимулирования труда, мнение сотрудников о справедливости системы стимулирования труда, удовлетворенность персонала системой материальной мотивации в денежной форме, мнение сотрудников о соответствии работы в организации их ожиданиям, карьерные планы сотрудников, желание сотрудников рекомендовать компанию своим знакомым для трудоустройства.

Ситуационная задача №3 «Различия поколений»

1. *Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Гимназия» (МАОУ «Гимназия»).*

Гимназия основана 01.09.1966 года. С 2000 года – лингвистическая гимназия. С 2003 года – Муниципальное общеобразовательное учреждение «Гимназия». С 2011 года – Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Гимназия». С 2013 года – Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Гимназия».

2. *Муниципальное автономное образовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа» (МАОУ СОШ).*

Школа основана 01.01.1961 года. С 1961 года – Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение СОШ. С 2016 года – Муниципальное автономное образовательное учреждение СОШ.

3. *Частное общеобразовательное учреждение «Гимназия “Екатеринбург – Париж”» (ЧОУ «Гимназия»).*

Гимназия основана 07.08.1992 года. В 1993 году меняет статус с частного лицея на муниципальный лицей. В 1997 году получает сертификат действительного члена Проекта ассоциированных школ ЮНЕСКО. В 2003 году меняет статус лицея на статус гимназии. В 2008 году становится частным общеобразовательным учреждением и получает название «Гимназия “Екатеринбург – Париж”». Учредителем организации становится ООО «УГМК-Холдинг».

Все учреждения занимаются предоставлением образовательных услуг – обучением детей начиная с дошкольного возраста.

Все организации, по И. Адизесу, находятся на этапе жизненного цикла «Расцвет», так как в них установлены четкие цели, каждый отдел и все сотрудники упорно и четко выполняют свои задачи, работа организаций отлажена.

По типу все организации являются юридическими лицами в форме учреждений, по отношению к власти – неправительственными, по отношению к главной цели – общественными, по отношению к прибыли – некоммерческими, по отраслевой принадлежности – образовательными, по самостоятельности принятия решений – головными, по размеру и численности работников – средними, по отношению к человеку – корпоративными, по схеме формирования ориентированы на социальные потребности, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальные.

Тем не менее имеются следующие различия: по источникам финансирования МАОУ «Гимназия» и МАОУ СОШ – бюджетные организации, ЧОУ «Гимназия» – внебюджетная; по форме собственности МАОУ «Гимназия» и МАОУ СОШ – муниципальные организации, ЧОУ «Гимназия» – частная.

Евгении, Диане и Александре – студенткам 3-го курса направления «Управление персоналом» – предстояло пройти производственную практику. В университете они познакомились с теорией поколений и планировали проверить, применима ли она в действительности. Каждая студентка решила пройти практику в той школе, которую окончила, ведь все девушки питали теплые чувства к своим alma mater. Для проведения исследований Евгения пошла в МАОУ СОШ, Диана – в ЧОУ «Гимназия», а Александра – в МАОУ «Гимназия».

Одним из заданий программы практики было изучение управления поколенческими различиями при проектировании системы нематериальной мотивации в названных образовательных организациях. В ходе исследований был проанализирован их кадровый состав через призму поколенческих групп, а также особенности систем нематериальной мотивации.

Поколенческие группы в МАОУ СОШ

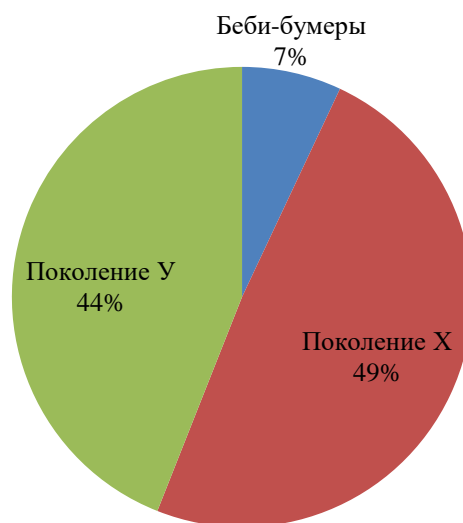


Рисунок 1 – Количественное соотношение поколенческих групп в МАОУ СОШ

Поколенческие группы в ЧОУ "Гимназия"

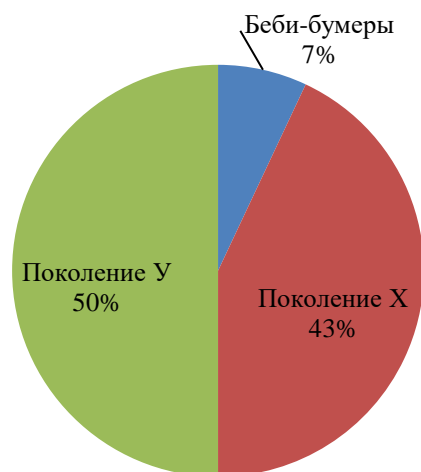


Рисунок 2 - Количественное соотношение поколенческих групп в ЧОУ «Гимназия»

Поколенческие группы в МАОУ "Гимназия"

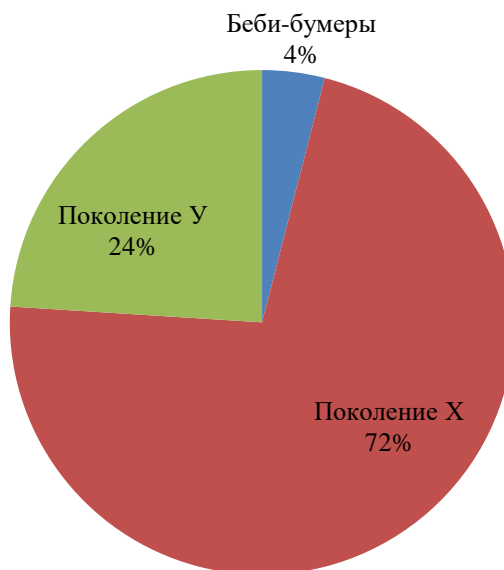


Рисунок 3 - Количественное соотношение поколенческих групп в МАОУ «Гимназия»

Вопросы и задания:

1. Обоснуйте необходимость учета поколенческими различиями при проектировании системы нематериальной мотивации.
2. Разработайте анкету исследования мнений сотрудников образовательной организации об учете поколенческих различий при построении системы нематериальной мотивации, которая позволит выяснить:
 - мнение руководителей о необходимости учета особенностей поколений при построении нематериальной мотивации,
 - мнение руководителей о фактическом учете поколенческого принципа при организации системы нематериальной мотивации в организации,
 - потребность учителей в учете особенностей поколений при построении системы нематериальной мотивации руководителями,
 - мнение учителей об фактическом учете руководителями особенности поколений при построении системы нематериальной мотивации.
3. Разработайте программу исследования особенностей трудовой мотивации сотрудников образовательной организации, принадлежащих к разным поколениям.

Ситуационная задача № 4 «Лояльность персонала»

Компания «Э-С» с 2017 года специализируется на трех основных направлениях деятельности: поставка металлопроката, металлообработка и инжиниринг. Организация является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – бюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – торговой, по самостоятельности принятия решений – головной, по размерам и численности работников – малой, по отношению к человеку – корпоративной, по схеме формирования – эдхократической, по охвату территорий и

масштабу деятельности – локальной. Клиентами организации являются заводы металлоконструкций, все компании, связанные со строительством и трубопроложением, все компании энергетической сферы. В роли конкурентов выступают «Металл-сервис», «Дипос», «Металлокомплект М». Поставщики: ТМК – Трубная металлургическая компания, такие ее подразделения, как Волжский трубный завод, ОАО «Северский трубный завод», ОАО «Таганрогский металлургический завод», ОАО «Синарский трубный завод», ПАО «Северсталь».

В последнее время в двух структурных подразделениях организации часть сотрудников потеряла интерес к работе, они перестали считать себя частью организации. Группой экспертов, приглашенных собственником бизнеса – молодой и энергичной Натальей, было принято решение проанализировать уровень лояльности, идентификации, вовлеченности, приверженности персонала в этих структурных подразделениях с помощью нескольких профессиональных методик.

Для анализа были выбраны следующие методики:

– экспресс-метод Н. А. Щербиной и Н. О. Бурмистровой для оценки приверженности сотрудников компании;

– индекс чистой лояльности ENPS для определения уровня приверженности;

– опросник организационной лояльности Л. Портера для оценки уровня лояльности;

– анкета-опросник Дж. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности», выявляющая уровень развития таких показателей, как аффективная (эмоциональная) лояльность, продолжительная лояльность (степень осознания работником того, как затраты, ассоциирующиеся с уходом из организации, связывают его с организацией) и нормативная лояльность (ощущение обязательств перед организацией).

Вопросы и задания:

1. Проведите анализ предложенной программы исследования лояльности персонала. Насколько необходим весь перечень предложенных методик? Какие задачи они решают?

2. Предложите свою программу исследования лояльности персонала.

Ситуационная задача № 5 «Канал коммуникации»

Региональная компания в сфере дорожного строительства «ДорСтрой» является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – строительной, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по отношению к человеку – корпоративной, по схеме формирования – многомерной, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной. По И. Адизесу, организация прошла через 3 стадии жизненного цикла и сейчас находится на стадии «Юность».

В организацию «ДорСтрой» пришел на работу новый HR-менеджер Александр. Имея современное образование и обладая успешным опытом работы в других, более крупных компаниях, он сразу решил проявить себя в качестве компетентного специалиста, чтобы закрепиться на новом месте и реализовать себя. Ему хотелось принять участие в решении приоритетных задач по развитию компании. С этим вопросом он обратился к руководителю HR-службы Валерии, из беседы с которой он узнал о том, что в организации существуют проблемы в области системы внутренних коммуникаций. Валерия рассказала Александру о внутриорганизационных

особенностях системы внутренних коммуникаций, сложившейся на данный момент времени:

- основные коммуникации в компании происходят через руководителей подразделений – 40 человек
- сотрудники чаще всего получают необходимую основную информацию от непосредственного руководителя и на организационных совещаниях;
- HR-менеджер считает наиболее удобными каналами связи различные встречи и объявления руководства;
- у сотрудников и руководства компании открытые и доверительные отношения (сотрудники без опасений могут выражать свое мнение, задавать вопросы и получать ясную обратную связь), благодаря чему сотрудники организации не доверяют информации, полученной через слухи;
- степень информированности сотрудников о положении дел компании находится на среднем уровне;
- компания нуждается в едином канале коммуникации. Проанализировав данную информацию, Александр понял, что от отлаженной системы внутренних коммуникаций Валерия ждет улучшения оперативного управления организацией, получения достоверной обратной связи от сотрудников и возможности работать с ней, формирования модели по- ведения сотрудников, повышения лояльности персонала.

Вопросы и задания:

1. Какие достоинства и недостатки системы внутренних коммуникаций в компании «ДорСтрой» вы можете выделить?
2. Какие проблемы у этой организации могут возникнуть при существующей в ней системе внутренних коммуникаций?
3. Какие благоприятные условия есть в компании «ДорСтрой» для создания системы внутренних коммуникаций?
4. Как вы думаете, какие шаги должен предпринять новый HR-менеджер, чтобы построить успешную систему внутренних коммуникаций?
5. Исходя из результатов беседы HR-менеджера компании «ДорСтрой» с руководителем HR-службы и данных об организации, составьте анкету для опроса руководителей подразделений с целью выявления их оценки существующей системы внутренних коммуникаций.

Ситуационная задача № 6 «Привлечение персонала»

SPA-отель «Раздолье» является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – организацией неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – сервисной, по самостоятельности принятия решения – материнской, по размеру и численности работников – средней, по отношению к человеку – индивидуалистической, по схеме формирования – предпринимательской, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной. Вид деятельности компании – загородные гостиничные услуги, а именно комплекс услуг по обеспечению временного проживания в гостинице, включая сопутствующие SPA-услуги.

Жизненный цикл организации, по И. Адизесу, относится к пятой стадии «Расцвет». Организация достигла баланса между самоконтролем и гибкостью. Организационные ценности разделяются всеми сотрудниками компании. Отель

находится на стадии ожидаемого превосходства на рынке (в 2019 году отель получил оценку «8.1», которая является самой высокой оценкой в регионе расположения организации).

Клиентами являются широкие слои населения: туристы, путешествующие в одиночку; командированные сотрудники и деловые люди; семьи или пары, приехавшие в отпуск; клиенты с детьми любого возраста; люди с ограниченными возможностями; молодожены; гости с домашними животными; клиенты со статусом «инкогнито».

В настоящее время популярность SPA-процедур растет день ото дня. Люди все чаще стараются отдыхать и избавляться от стресса именно таким образом. Многие из них систематически пользуются SPA-услугами для поддержания своего здоровья. Именно поэтому руководители организаций, которые предоставляют SPA-процедуры, должны думать о том, как поддерживать высокий уровень своих услуг, что обеспечивается в том числе высокой компетентностью персонала.

HR-менеджер SPA-отеля «Раздолье» на постоянной основе проводит мониторинг системы привлечения персонала в организации. Ежегодный аудит системы привлечения сотрудников выявил следующие особенности системы рекрутинга в организации:



Рисунок 1 – Источники рекрутинга персонала в отеле «Раздолье»

Алгоритм привлечения персонала, используемый в организации:

1. Оформляется заявка на подбор персонала. В отдел кадров поступает заявка от менеджера отдела о необходимости закрытия вакансии на определенную должность в устной или письменной форме.
2. Поиск кандидатов осуществляется как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда:
 - Внутренние источники. Информация о поиске сотрудника на определенную должность распространяется среди всех знакомых и близких работников организации. Руководство предпочитает нанимать специалистов, которых порекомендовали сотрудники организации, что обеспечивает большую надежность и честность новых работников. Одновременно рассматриваются кандидатуры из числа тех работающих в организации сотрудников, которые являются наиболее предпочтительными претендентами на вакантную должность.
 - Внешние источники. Это размещение объявлений на интернет-сайтах по поиску работы

и на страницах сотрудников организации в социальных сетях.

- Сбор резюме. Все звонки от кандидатов поступают менеджеру отдела, резюме принимаются по e-mail.

- Проведение собеседования. Менеджер отдела проводит телефонное интервью с каждым кандидатом. Большое внимание уделяется образованию, стажу работы и мобильности кандидата. В обязательном порядке уточняется наличие таких качеств кандидата, как коммуникативность и способность работать в команде.

- Медицинский осмотр. Работник проходит медицинский осмотр за счет организации.

- Заключение трудового договора. Оформление трудовых отношений производится в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

В процессе привлечения новых сотрудников тестирование не проводится.



Рисунок 2 – Оценка кандидатами степени раскрытия их потенциала во время собеседования в отеле «Раздолье»

Период времени на закрытие одной вакансии составляет более одного года.

Причины низкой скорости закрытия вакансии связаны либо с недостаточной компетентностью кандидатов, либо с недостатком у них опыта, что вынуждает специалистов увольняться спустя 1–2 месяца после начала работы. Иногда пик увольнений приходится на сезонные всплески – Новый год, государственные праздники и т. п., когда резко возрастает спрос на SPA-услуги. Оперативный поиск нового персонала часто безуспешен, особенно при проведении собеседований по телефону для подбора сотрудников на ключевые позиции – «массажист», «косметолог» и т. п.

HR-менеджером результаты аудита оценены как низкие, не позволяющие поддерживать желаемый уровень предоставляемых услуг. Компетентность персонала является основным ресурсом, который позволит решить возникшую проблему. HR-менеджер понимает, что внедрение компетентного подхода в систему управления человеческими ресурсами станет драйвером развития организации в ближайшем будущем. Помогите HR-менеджеру отеля грамотно совершить этот переход.

Вопросы и задания:

1. Все ли необходимые этапы типичного алгоритма привлечения персонала соблюдены в этой организации? Если нет, то какие этапы упущены?
2. Каким образом в отеле происходит оценка кандидатов при привлечении персонала?
3. Позволяет ли такая оценка дать достоверную информацию о человеке как потенциальном кандидате на должность?
4. Посоветуете ли вы HR-менеджеру отеля внедрить компетентностный подход в управление человеческими ресурсами в целом и, в частности, использовать его на этапе оценки при привлечении новых сотрудников? Обоснуйте свой ответ.
5. Нужна ли Модель компетенций работникам SPA-отеля? Какие задачи в управлении человеческими ресурсами она будет решать?
6. Выделите сильные и слабые стороны системы привлечения персонала в SPA-отеле «Раздолье».
7. Разработайте Модель компетенций SPA-специалиста, необходимую для процесса оценки кандидатов.
8. Разработайте программу диагностики профессионально важных качеств личности кандидата.

Ситуационная задача № 7 «Оценка персонала»

Компания «СтройПуть» была основана в мае 2004 года при объединении двух дорожно-строительных компаний крупного промышленного города. Компания занимается строительством дорог всех категорий, а также специализируется на реконструкции и ремонте дорог, магистралей и улиц города. В структуру компании входят строительная компания, асфальтовый завод и проектный институт. В парке предприятия более 110 единиц строительной техники российского и импортного производства, на которой работают специалисты высокой квалификации, что позволяет выполнять работы любой сложности. Для сохранения и повышения качества выполняемых работ создана собственная аттестационная лаборатория, которая оценивает соблюдение установленных стандартов на всех стадиях производства. Входящий в структуру управления асфальтовый завод выпускает различные виды асфальтобетонных смесей (смеси типов А, Б, В, Вх, ЩМА, битумная эмульсия и пр.). Тип организации по организационно-правовой форме – юридическое лицо в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственная, по отношению к главной цели – хозяйственная, по отношению к прибыли – коммерческая, по источникам финансирования – небюджетная, по форме собственности – частная, по размеру и численности работников – крупная, по способу взаимодействия с чело- веком – корпоративная.

В соответствии с классификацией И. Адизеса организация находится на стадии жизненного цикла «Юность»: компания активно трансформируется, пытаясь занять лидирующее положение на рынке дорожного строительства Уральского региона. В строительной компании «СтройПуть» в течение года постепенно стала снижаться трудовая мотивация, управленческие решения перестали повышать эффективность работы персонала, имеется нерациональное использование сотрудников, а также долгое время не проводились мероприятия по развитию и обучению персонала. Руководитель организации Н. И. Николаев не имеет четкого представления о том, что каждый сотрудник должен уметь делать, какими знаниями и практическими навыками обладать, чтобы компания могла активно и успешно развиваться. Обратная связь по профессиональным и организационным вопросам между руководством и сотрудниками отсутствует.

Студенты Мария и Александр, пришедшие на производственную практику в данную компанию, отметили наличие всех этих недостатков. В соответствии с программой практики студенты провели интервью с директором HR-службы Анной Петровой, чтобы оценить перспективы преодоления возникших сложностей. Результаты интервью представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Интервью с директором HR-службы компании «СтройПуть»

№	Вопрос	Ответ
1	Используется ли в вашей организации деловая оценка руководителей? Насколько она вас удовлетворяет?	Да, но нерегулярно. Система оценки отсутствует
2	Нуждается ли компания в совершенствовании деловой оценки, которая реализуется в данный момент?	Да, есть потребность в том, чтобы деловая оценка стала регулярной и систематической
3	Какие направления оценки руководителей вы считаете необходимым включить в систему оценки в вашей организации?	Направления оценки: – оценка мотивации; – оценка softskills; оценка навыков руководства
4	В настоящее время наиболее известными являются такие технологии оценки персонала, как KPI, «360 градусов», ассесмент-центр, оценка по компетенциям. Какие из них вы считаете наиболее приемлемыми для применения в вашей организации?	Технология оценки персонала KPI и оценка по компетенциям наиболее приемлемы для нашей организации
5	Если это система KPI, то какие показатели, по вашему мнению, вы считаете нужно включить в нее?	Необходимые показатели KPI: – финансовые результаты; – качество работы; – сроки выполнения работ; – общее личное развитие руководителя
6	Если это оценка «360 градусов», то какие стороны (коллеги, руководители, подчиненные, клиенты) целесообразно включить в систему оценки в вашей организации? Какие критерии желательно использовать в оценке «360 градусов»?	Данный метод является достаточно трудоемким и требует автоматизации и дополнительных ресурсов
7	Нуждается ли ваша организация в разработке Модели компетенций, на основе которой была бы сконструирована система деловой оценки?	Модель компетенций должна быть разработана в первую очередь
8	Какие цели и задачи должна преследовать система оценки руководителей в вашей организации (административные, стимулирующие, информационные и др.)? Какие из них для вас наиболее приоритетны?	Повышение эффективности сотрудника, его подразделения и компании в целом
9	Управленческий труд предполагает, что руководитель решает производственные, социально-экономические и организационно-управленческие задачи. Какие задачи управленческого труда, по вашему мнению, должны стоять на первом месте?	Должен быть баланс в решении производственных задач и управлении людьми
10	Какие инструменты оценки вы бы хотели применить: тестирование, психологические методы оценки и др.?	Тестирование, интервью, кейсы
11	Как вы будете использовать результаты оценки? Для решения каких задач?	Результаты оценки будут использованы для обучения сотрудников и для разработки индивидуальных планов развития
12	Считаете ли вы необходимой разработку локального нормативного документа, рег-	Оценка сотрудников – это процесс, который обязательно должен быть регламентирован для

ламентирующего проведение деловой оценки персонала?	единого понимания всеми его участниками
---	---

Вопросы и задания

1. Какие выводы относительно деловой оценки персонала компании «СтройПуть» могут сделать практиканты Александр и Мария по результатам проведенного интервью?
2. Каковы причины недостатков в работе компании «СтройПуть»?
3. В чем состоит необходимость деловой оценки руководителей, каковы ее цели и результаты? Какую роль сыграет в данной организации разработка системы деловой оценки руководителей?
4. Какие методы оценки предпочтительны в данной компании и почему?
5. Разработайте программу исследования таких компетенций: лидерство, принятие решений, работа в команде, коммуникативность.

Ситуационная задача № 8 «Конфликтогенные факторы»

Акционерное общество «Артемовский машиностроительный завод Вентпром» – единственный отечественный изготовитель вентиляторов главного проветривания шахт, тоннелей и метрополитенов.

Предлагаемая продукция организации: вентиляторы главного и местного проветривания, специальные вентиляторы, вентиляторы газоотсасывающие, тоннельные, дутьевые, воздухопроводы «OLDORID INTERNATIONAL». Предлагаемые услуги организации: модернизация (замена) вентиляторов главного проветривания, доставка и комплектация.

Организация является юридическим лицом в форме акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – промышленной, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по способу взаимодействия с человеком – корпоративной, по схеме формирования – эдхократической, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной.

Клиентами предприятия являются «Лукойл», Суал-Холдинг-Урал, «Апатит», ОАО «Сильвинит», АО «Авиакомпания Алроса», Южкузбассуголь, НЛМК, Беларуськалий, СУЭК, УГМК, РУСАЛ, Русская медная компания, Уралкалий, Кольская ГМК, Kazhrome, Росатом, «Белон», угольная компания «Южный Кузбасс», Казцинк, АО «Арселор Миттал Темиртау», ОАО

«ММК», Казахмыс, метрополитены Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Нижнего Новгорода, Минска.

По Л. Грейнеру, АО «АМЗ Вентпром» находится на стадии директивного руководства, по И. Адизесу, – на стадии расцвета.

АО «АМЗ Вентпром» является самым крупным работодателем небольшого провинциального города в Уральском федеральном округе. Руководители организации, включая начальника отдела по управлению персоналом и руководителей подразделений, а также специалисты по привлечению персонала и недавно принятые на работу сотрудники уверены, что система привлечения человеческих ресурсов в организации работает успешно и недостатков в ней нет. Компания ежегодно проводит мониторинг эффективности HR-процессов, чтобы усовершенствовать их в случае необходимости. Процессы в сфере управления человеческими ресурсами

стандартизированы.

Вопросы и задания

1. Предположите, какие конфликтогенные факторы есть в данной организации.
2. Разработайте программу исследования конфликтогенных факторов в организации.

Ситуационная задача № 9 «Адаптация персонала»

ПАО «Корпорация ВСМПО – АВИСМА» – ведущее предприятие в области производства и обработки титана и его сплавов.

Основной вид продукции – титан и его сплавы в виде слитков, слябов, листов, плит, штамповок и т. д. Последнее десятилетие активно развивается механическая обработка деталей из титановых сплавов. Корпорация производит также ферротитан – один из самых распространенных ферро- сплавов.

Организация является юридическим лицом в форме публичного акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главным целям – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – смешанной (частно-государственное партнерство), по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – металлургической, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размерам и численности работников – крупной, по взаимодействию с человеком – корпоративной, по схеме формирования – ориентированной на рынок, по охвату территорий и масштабам деятельности – российской корпорацией.

Клиентами организации являются Boeing, EADS, Goodrich, Embraer, Snecma, Rolls Royce, Honeywell, GEAE, Pratt & Whitney, Pratt & Whitney Canada.

Конкуренты организации – Усть-Каменогорский титано-магниевого комбинат, Запорожский титаномагниевого комбинат, ОАО «Соликамский магниевый завод».

Корпорация имеет 30 деловых партнеров в 48 странах мира.

Будучи градообразующим предприятием, корпорация ВСМПО – АВИСМА является ключевым работодателем территории, поэтому большинство жителей города выбирают ее в качестве места работы. Производственные, технологические и управленческие процессы, включая процессы в сфере управления человеческими ресурсами, в организации стандартизированы. Для новых сотрудников в соответствии с профессиональным стандартом регламентированы такие инструменты адаптации, как Книга новичка («Навигатор нового сотрудника»), индивидуальная программа адаптации для каждого сотрудника, вводные инструктажи, обучающие семинары, знакомство с историей корпорации, кадровой политикой и социальными гарантиями, условиями труда и т. д. После прохождения адаптационного периода проводится анкетирование новичков с целью выявления эффективности результатов их адаптации.

Последнее анкетирование новых сотрудников показало следующие результаты:

Информированность персонала о наличии регламентирующих адаптацию документов

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить

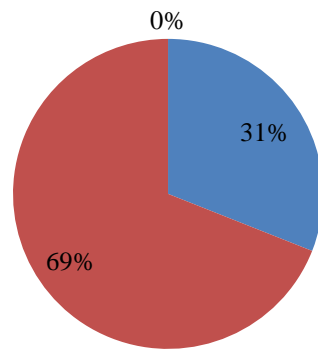


Рисунок 1 - Данные об информированности персонала о регламентах адаптации

Уровень информированности персонала о наличии специальных программ адаптации

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить

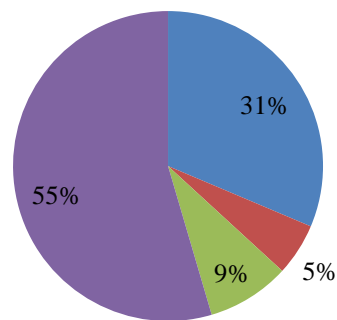


Рисунок 2 - Данные об информированности персонала о наличии специальных программ адаптации

Проведение с новыми сотрудниками адаптационных мероприятий

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить

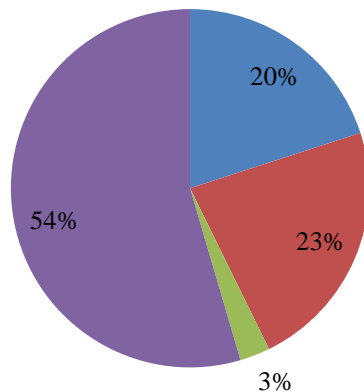


Рисунок 3 - Подтверждение новичками проведения для них адаптационных мероприятий

Ясность целей и задач на период адаптации новичка

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить

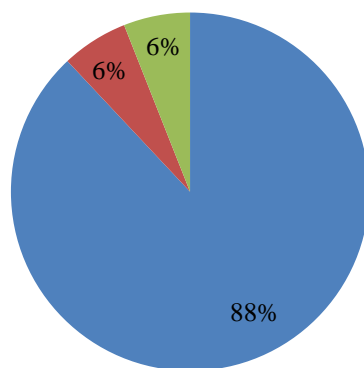


Рисунок 4 - Мнение новичков о ясности целей и задач на период их адаптации

Потребность новых сотрудников в помощи со стороны коллег

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить

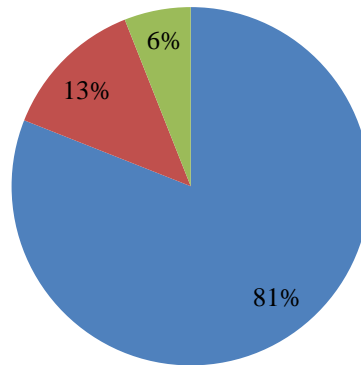


Рисунок 5 - Мнение новичков о необходимости для них помощи коллег

Наличие ответственного за адаптацию новичка

■ Руководитель ■ Менеджер по управлению персоналом
■ Наставник ■ Затрудняюсь ответить

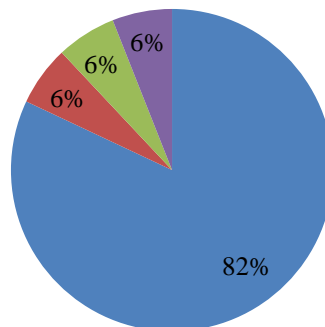


Рисунок 6 - Указанные новичками ответственные за адаптацию нового сотрудника

Данные о знании новичками территориального расположения структурных подразделений

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить ■ Частично знаю ■ Те, с которыми работаю

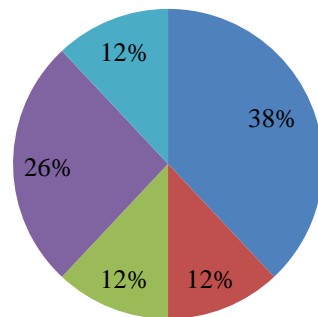


Рисунок 7 - Знание новичками территориального расположения подразделений организации

Данные об информированности сотрудников о стандартах поведения в организации

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить ■

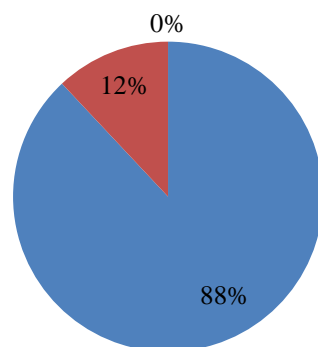


Рисунок 8 - Информированность сотрудников о правилах и нормах поведения в организации

Проведение с новичками инструктажей и обучающих мероприятий

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить ■ Частично проводились

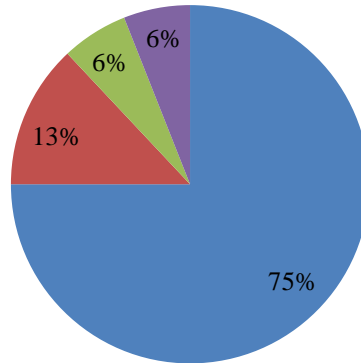


Рисунок 9 - Подтверждение новичками проведения с ними обучающих мероприятий

Данные о понимании новичками технологий их работы

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить ■ Частично

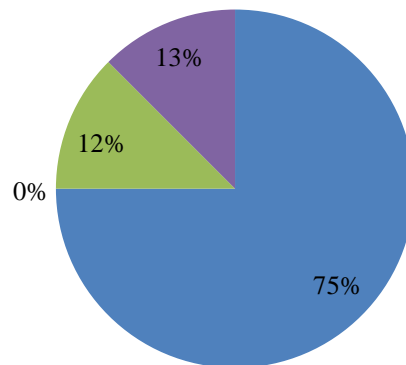


Рисунок 10 - Понимание новыми сотрудниками технологий решения рабочих задач

Данные о конфликтах новичков в процессе адаптации

■ Да ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить ■

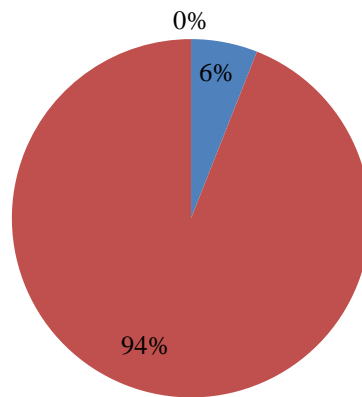


Рисунок 11 - Наличие конфликтов с руководителем подразделения, где работает новичок

Вопросы и задания

1. Как вы считаете, корректно ли организована система адаптации в корпорации ВСМПО – АВИСМА? Дает ли она гарантии успеха новичкам при прохождении испытательного срока?
2. Назовите сильные и слабые стороны адаптации, которая проводится в организации ВСМПО – АВИСМА.
3. Посоветуйте мероприятия по совершенствованию процесса адаптации на названном предприятии.
4. Разработайте программу исследования адаптации персонала с применением методов психологии

Ситуационная задача № 10 «Аутплейсмент»

Сибайский филиал АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» – крупнейшее предприятие России по добыче медно-колчеданных руд, производству серного флотационного колчедана, медного и цинкового концентрата. Ассортимент добываемых металлов также включает медь, золото, серебро, платину и другие металлы в небольших количествах.

По организационно-правовой форме ГОК является юридическим лицом в форме акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной организацией, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по отношению к человеку – корпоративной, по отраслевой принадлежности – добывающей, по размеру и численности работников – крупной, по самостоятельности принятия решений – дочерней, по охвату территории и масштабу деятельности – региональной.

По Л. Грейнеру, компания находится на стадии жизненного цикла «Координация», по И. Адизесу, – на стадии «Поздний расцвет».

В 2019 году на одной из шахт Сибайского ГОКа произошла экологическая катастрофа: началось самовозгорание серосодержащих руд в горных породах заброшенного Сибайского карьера, из-за чего город Сибай был загрязнен большим количеством серосодержащего вещества и произошло массовое отравление людей.

После обращения граждан к главе Башкортостана добыча ископаемых прекратилась и началась ликвидация карьера, в ходе которой организация занялась перепрофилированием работы и перешла к переработке руд других филиалов. Объем работы значительно сократился, поэтому возникла необходимость в сокращении штата предприятия.

В соответствии с российским законодательством предприятие имело право уволить более половины персонала, однако, поскольку данная организация – практически единственный работодатель, обеспечивавший жителям более тысячи рабочих мест в городе, и предприятий со схожими профессиями в городе нет, было принято социально ответственное решение не просто провести сокращение работников, а реализовать программу аутплейсмента. Первой под сокращение попала бригада, в состав которой входили взрывники, геологи, бурильщики и проходчики в количестве 15 человек. Ответственным за реализацию программы аутплейсмента был назначен отдел кадров организации, который отнесся к этой работе со всей серьезностью.

В ходе интервью руководитель Службы по управлению персоналом рассказал, как осуществляется работа по аутплейсменту.

Таблица 1 - Структурированное интервью с руководителем службы по управлению персоналом Сибайского ГОКа

№	Вопрос - ответ
1	Разработаны ли в вашей организации локальные нормативные акты, регламентирующие аутплейсмент? Нет, в нашей организации таких документов нет.
2	Имеется ли в вашей организации специально разработанная программа аутплейсмента, которую можно было бы применять системно? Нет, такой программы нет, но в ней есть большая потребность.
3	Вы предоставляете работу увольняемым сотрудникам в других филиалах своей организации? Или в аналогичных организациях тоже? Стараемся привлечь в наши филиалы, так как переводить их в другие организации нам не совсем выгодно. Во время работы наши работники укрепляют свои знания, повышают разряды, поэтому в наших интересах удержать их в нашей организации.
4	Каким образом вы помогаете увольняемым? Есть ли специальная программа подготовки к увольнению? Что включает в себя эта программа? Специальной программы нет. Мы информируем сотрудников о сокращении, поддерживаем психологически, формируем списки сокращаемых, связываемся с другими филиалами, ищем для каждого работника подходящее для него и для его семьи место работы и проживания, держим связь и во время реализации аутплейсмента, и уже после его завершения, связываемся с сотрудником, узнаем, все ли его устраивает, соблюдает ли организация все условия и обязательства и т. д.
5	Проводите ли вы анализ профпригодности работника для выявления его потенциала на другом месте? Да, стараемся проводить оценку компетенций, но иногда просто не хватает времени, чтобы сделать это качественно, так как в штате отдела кадров только 3 человека, а

	поток сокращаемых очень большой. Проводим с увольняемыми беседы, зовем специалистов для оценки их умений и т. д.
6	Проводите ли вы психологические беседы для снятия стресса, ощущения безысходности? Да, мы считаем это одним из самых важных аспектов. Проводим беседы, даем гарантии, успокаиваем с момента получения известия о сокращении и до конца реализации аутплейсмента, а после реализации аутплейсмента также связываемся с работником и поддерживаем его.
7	Пишете ли вы характеристики с места работы, которые позволят выделить соискателя в общей массе? К сожалению, на это у нас очень мало времени. Мы помогаем, когда есть возможность, чаще помогаем в составлении резюме. Именно характеристику мы не считаем обязательным пунктом, потому что мы стараемся определить всех в филиалы УГМК, а для наших филиалов не считаем обязательным этот аспект. Но если сокращаемый выберет уйти в другую организацию, то мы обязательно поможем ему и напишем характеристику.
8	Какие аспекты включаете в характеристику? Специальных параметров, по которым составляется характеристика, нет.
9	Оказываете ли вы помощь в составлении резюме? Да, такую помощь оказываем, но чаще зовем специалиста, который сможет научить составлять резюме правильно. Чаще всего резюме составляется в том случае, если работник отказывается переходить на работу в филиал организации и предпочитает уйти в другую организацию. Подготовка резюме помогает осуществить такой переход.
10	Уточняете ли вы у сокращаемых желаемые детали и потребности при реализации аутплейсмента? Конечно, обязательно уточняем все желаемые детали. Например, проживание, желаемый регион или город, зарплата, вид работы и т. п.
11	Как часто вы держите тесный контакт, связь с сокращаемыми? Довольно-таки часто поддерживаем связь, поддерживаем психологически.
12	Обучаете ли тонкостям прохождения успешного собеседования? На это, к сожалению, совсем времени нет, в связи с тем, что штат службы очень маленький.
13	Часто ли вы информируете сокращаемых о деталях и прохождении процедуры выбора организации? Да, обязательно советуемся по всем деталям, информируем во всех подробностях, рассказываем о других филиалах и т. д.
14	Оцениваете ли вы эффективность аутплейсмента, который проводите? Да, оцениваем, включая также удовлетворенность увольняемых сотрудников, для которых проводились мероприятия по аутплейсменту.

Вопросы и задания

1. Как можно оценить действия Сибайского ГОКа при проведении аутплейсмента? Каковы сильные и слабые стороны программы трудоустройства сокращаемого персонала, которая реализовывалась в организации?

2. Разработайте анкету для получения обратной связи от увольняемых работников относительно результатов аутплейсмента, которая позволит выяснить:

- эмоциональное состояние увольняемых сотрудников,
- отношение сокращаемых сотрудников и членов их семей к информации о предстоящем увольнении,

- степень доверия увольняемых сотрудников к будущим организационным решениям, принимаемым организацией в связи с сокращением персонала,
- оценку сотрудниками организации процесса аутплейсмента.

Ситуационная задача № 11 «Социальные сети как инструмент продвижения бренда работодателя на рынке труда»

Региональная компания в сфере дорожного строительства «ДСК-Регион» является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – строительной, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по взаимодействию с человеком – корпоративной, по схеме формирования – многомерной, по охвату территорий и масштабу деятельности – региональной.

По Л. Грейнеру, организация находится на первой стадии жизненного цикла – «Рост через творчество», по И. Адизесу, она перешла на четвертую стадию «Юность».

Будучи инициативным и заинтересованным в развитии своей компании сотрудником и следуя современным трендам позиционирования организации на рынке труда и формирования внутреннего и внешнего бренда работодателя с использованием инструментов Social Media Marketing (SMM), HR-менеджер компании «ДСК-Регион» Алексей провел контент-анализ социальных сетей, в которых она представлена. Результаты сравнительного анализа он сгруппировал по выделенным им параметрам:

формальность: критерий показывает, в какой форме происходит общение в соцсетях руководства и сотрудников между собой;

количество публикаций: критерий показывает, как много информации о себе организация транслирует в социальных сетях;

степень взаимодействия сотрудников с социальной сетью: критерий отражает фактическое количество аккаунтов пользователей-сотрудников в социальной сети;

популярность социальной сети среди сотрудников/кандидатов (охват сетью): критерий отражает реальное количество вовлеченных в данную сеть сотрудников/кандидатов;

функционал социальной сети для HR-менеджера: критерий показывает, в качестве какого инструмента управления человеческими ресурсами социальная сеть используется HR-менеджером;

внутреннее наполнение социальной сети: критерий отражает основной контент, транслируемый в социальной сети.

Таблица 1 – Результаты исследования социальных сетей

Название социальной сети	Количество публикаций	Степень взаимодействия сотрудников с социальной сетью	Популярность социальной сети среди сотрудников/кандидатов (охват сетью)	Функционал социальной сети для HR-менеджера	Внутреннее наполнение социальной сети
«ВКонтакте»	18	18 подписчиков	Низкая	Инструмент рекрутинга	Объявления об открытых вакансиях, сведения об организации и актуальные контакты
«WhatsApp»	–	Все сотрудники	Высокая	Коммуникации в компании	Деловая переписка,

		организации			общие чаты
«Facebook»	–	–	–	–	–
«Telegram»	–	–	–	–	–
«YouTube»	–	–	–	–	–

Вопросы и задания:

1. Как вы оцените систему Social Media Marketing (SMM), действующую в целях развития бренда работодателя в компании «ДСК-Регион»?
2. Имеются ли в организации предпосылки для создания эффективного HR-бренда в социальных сетях?
3. Разработайте вопросы для интервью с директором по персоналу, которые раскроют:
 - стратегические планы компании;
 - мотивацию построения бренда работодателя;
 - предполагаемые преимущества, которые получит организация в результате создания привлекательного бренда;
 - представления о состоянии HR-бренда вашей компании на данный момент;
 - видение первых шагов построения собственного бренда работодателя;
 - представление о месте социальных сетей в процессе построения HR-бренда

Ситуационная задача № 12 «Мотивация персонала»

Организация «Силуэт» зарегистрирована как общество с ограниченной ответственностью около 5 лет назад. Организация расположена в г. Мытищи Московской области.

Организация осуществляет производство и продажу текстильных и трикотажных изделий для всей семьи. Продукция фирмы реализуется в другие города России и СНГ, в собственном магазине-салоне и интернет-магазине. Наличие салона позволяет принимать индивидуальные заказы клиентов и демонстрировать последние разработки дизайнеров фирмы.

Ценовая политика организации «Силуэт» направлена на покупателей:

- физических лиц среднего достатка в возрасте от 20 до 70 лет;
- юридические организации сферы розничной торговли.

На этом сегменте рынка в Московской области в настоящее время работает более 600 организаций, которые могут быть объединены в 3 группы:

1. Сравнительно крупные фабрики с числом работающих более 300 человек.
2. Небольшие частные организации, продающие продукцию собственного изготовления.
3. Организации и отдельные частные предприниматели, импортирующие текстильные и трикотажные изделия.

Основные проблемы, с которыми сталкивается фирма:

- конкуренция, проявляющаяся в постоянном увеличении числа новых организаций и индивидуальных предпринимателей, занимающихся производством и импортом текстильных и трикотажных изделий;
- экономический кризис;
- высокие налоги;
- постоянно повышающаяся арендная плата;
- трудности с приобретением модных тканей и фурнитуры, поскольку значительная часть приобретается у иностранных производителей;
- задержки (до 6 месяцев) оплаты поставленной продукции;
- необходимость постоянного отслеживания тенденций моды и частой смены ассортимента;
- возрастание требовательности большей части покупателей;

- текучесть кадров, особенно среди продавцов консультантов;
- снижение покупательной способности населения.

В условиях растущей конкуренции ООО «Силуэт» примерно год назад начала испытывать затруднения с реализацией своих изделий. Продажа через крупные универсальные магазины стала создавать проблемы из-за длительных (до полугода) задержек в оплате за проданный товар. Продажа продукции через собственный магазин-салон оказалась не очень эффективной, так как салон-магазин мало известен в городе и служил преимущественно для приема индивидуальных заказов. Салон занимает помещения размером около 100 кв. м. в центре города. Салон расположен на 1-м этаже и состоит из 3-х помещений.

Первое помещение - демонстрационный зал, в котором выставляется последняя коллекция одежды и на столиках лежат журналы мод. Здесь же расположена примерочная кабина для клиентов, желающих сделать индивидуальный заказ.

Во втором помещении - салоне работает закройщик, который принимает клиентов и оформляет заказы. Кроме того, работают четверо портных, которые располагаются в производственном помещении.

Третье помещение используется под склад. В нем работает один кладовщик. Производственные помещения фирмы расположены в промышленной части города. В них работает 42 человека, из них примерно 90% - женщины. Право на помещения оформлено договором аренды.

В последнее время, обязанности директора магазина-салона выполнял опытный закройщик, который видел свою задачу прежде всего в том, чтобы качественно обслуживать индивидуальных клиентов. В то же время логика развития фирмы требовала, чтобы в магазине-салоне активно велась продажа готовой одежды и регулярно проводились показы новых коллекций с приглашением на них оптовых покупателей. Неоднократные попытки директора ООО «Силуэт» изменить положение наталкивались на пассивное сопротивление и нежелание менять привычный стиль работы со стороны исполняющего обязанности директора магазина-салона.

За последние 4 месяца финансовое положение фирмы резко ухудшилось.

Это произошло по следующим причинам:

- в это время не было заключено ни одного договора с новым магазином;
- не было ни одного крупного заказа на оптовые поставки;
- были утрачены льготы у поставщика шерстяных тканей из-за несвоевременной оплаты поставленной партии;
- резко сократился покупательский спрос: из последней коллекции моделей фирмы, поставленной в крупные универсальные магазины, одна треть не была распродана в течение месяца. Товароведы магазинов обратили внимание на устаревшие модели фирмы и предупредили, что откажутся брать изделия прежних коллекций в таком же количестве, что и раньше.

После консультаций со специалистами по менеджменту и маркетингу директор фирмы принял решение об изменении стратегии развития организации. В частности, было решено:

- поставлять в крупные универсальные магазины изделия только последних разработок и мелкими партиями;
- активно участвовать в выставках-продажах;
- использовать салон для демонстрации последних моделей с целью заключения договоров на оптовую поставку в другие районы страны.

В рамках новой стратегии было решено внести изменения в кадровую политику, включая изменения в руководстве организации. В связи с этим, был уволен директор по маркетингу и принято решение заменить директора магазина-салона.

В организации наблюдается высокий уровень текучести кадров среди продавцов-

консультантов. Последний продавец-консультант (молодая женщина) уволилась вчера. Причины увольнения – снижение заработной платы из-за сокращения объема продаж, нестабильный коллектив.

С целью мотивации продавцов-консультантов было принято решение организовать бесплатное обучение новичков. Ранее подобное обучение не проводилось.

Вопрос и задания:

1. Проведите SWOT-анализ компании.
2. Сформулируйте основные проблемы системы управления персоналом организации и возможные пути их решения.
3. Разработайте анкету для получения обратной связи от продавцов-консультантов об их потребности в корпоративном обучении и его содержании.

Ситуационная задача № 13 «Стимулирование труда»

Организация «Волна» осуществляет основную деятельность в сфере электронной промышленности. В настоящее время ОАО «Волна» специализируется на производстве электровакуумных приборов сверхвысоких частот (СВЧ-приборов), которые предназначены для комплектации аппаратуры связи и управления. Наиболее существенными видами продукции, производимой Обществом, являются:

- магнетроны в коротковолновой части миллиметрового диапазона средней и малой мощности;
- безнакальные магнетроны, значительно повышающие эксплуатационную надежность и время готовности;
- широкополосные лампы бегущей волны средней мощности, в том числе со встроенными источниками питания.

Численность организации около 800 человек. Кадровый состав состоит из руководителей, специалистов, научных работников и рабочих.

В ближайшие годы ОАО «Волна» планирует расширить производство и обеспечивать ежегодно возрастающие потребности рынка электровакуумных СВЧ-приборов в традиционной для него нише: в области разработки и производства магнетронов и ламп бегущей волны различных типов.

Увеличение объема выпуска продукции, а, следовательно, и выручки от ее реализации может быть достигнуто за счет стабильного заказа и роста прямых заказов предприятий-потребителей. При этом необходимо усилить разработки новых видов СВЧ-техники, направленные на расширение потенциального рынка продаж. Основные показатели деятельности ОАО «Волна» представлены в таблице 1, 2.

Таблица 1 – Основные экономические показатели работы ОАО «Волна»

№	Показатели	Ед. изм.	Годы		
			2017	2018	2019
1	Объем товарной продукции	тыс. руб.	853934,90	839781,14	969686,26
2	Среднесписочная численность	чел.	840	830	780
3	Фонд заработной платы	тыс. руб.	474741,8	480669,60	555094,80

На предприятии наблюдается недовыработка готовой продукции, имеют место случаи брака готовой продукции, существуют проблемы с дисциплиной труда, ухудшается психологический климат.

Таблица 2 – Показатели движения работников ОАО «Волна»

№	Показатели	Ед. изм.	Численность работников на конец года		
			2017	2018	2019
1	Среднесписочная численность за год	чел	840	830	780
2	Численность принятых	чел	200	160	144
3	Численность уволенных, всего	чел	204	204	137
4	в том числе по собственному желанию	чел	176	198	130

В таблице 3 представлена возрастная структура работников ОАО «Волна».

Таблица 3 – Возрастная структура работников ОАО «Волна»

№	Возрастная группа	Ед. изм.	Год		
			2017	2018	2019
1	От 20 до 29 лет	Чел.	121	117	70
2	От 30 до 39 лет	Чел.	74	90	105
3	От 40 до 49 лет	Чел.	137	154	149
4	От 50 до 59 лет	Чел.	259	256	233
5	Старше 60 лет	Чел.	249	213	223
6	Всего:	Чел.	840	830	780

В настоящее время заработная плата работникам выплачивается в виде должностного оклада, установленного штатным расписанием, и ежемесячной премии. Премия, согласно «Положению о премировании работников ОАО «Волна», начисляется в процентах к должностному окладу (от 15% до 60%) и установлена индивидуально каждому работнику в трудовом договоре либо в дополнительном соглашении к трудовому договору. Ежемесячная премия работникам начисляется за фактически отработанное время.

Возможно депремирование в размере от 40 до 100% за упущения в работе и нарушения трудовой дисциплины по представлению руководителя подразделения.

Диагностика текущего состояния организации позволила выявить ряд проблем, на которые было обращено внимание в результате аудиторской проверки в сфере управления персоналом.

Анализ действующей системы материальной мотивации показал, что в существующем Положении о поощрении установлен порядок выплат денежной премии к юбилейным датам по стажу работы на предприятии. Согласно Положению о поощрении на выплаты имеют право сотрудники, проработавшие на предприятии без перерывов в стаже и без грубых нарушений трудовой дисциплины 10 лет, 20 лет, 30 лет, 40 лет, 50 и более лет. Они имеют право на премию в размере 10000 руб., 20000 руб., 30000 руб., 40000 руб., 50000 руб. соответственно.

Материальное поощрение сотрудников за стаж на ОАО «Волна», действует только для сотрудников со стажем на предприятии более 10 лет, и не может заинтересовать недавно пришедших на предприятие сотрудников и молодых специалистов.

В ОАО «Волна» используются следующие материальные неденежные стимулы:

1. Скидки на питание. Каждому сотруднику ОАО «Волна» выдается специальная

пластиковая карта на 250 рублей в день, которую можно использовать в столовой предприятия. Деньги на карте не суммируются, обналичить их нельзя.

2. Отделам, чья работа связана с разъездами, выдается 1 – 2 Единых проездных билета на подразделение.

Ранее на предприятии действовала медико-санитарная часть, которая бесплатно обслуживала работников предприятия. В конце 2017 года медсанчасть была ликвидирована, что вызвало недовольство у сотрудников предприятия.

Таким образом, не смотря на положительную динамику таких экономических показателей, как объем выпускаемой продукции, средняя заработная плата и производительность труда, в 2017-19 годах, на предприятии сложилась нестабильная кадровая ситуация.

ОАО «Волна» в настоящее время нацелено на расширение производства наукоемкой продукции и потенциального рынка продаж.

Вопросы и задания:

1. Как вы считаете, насколько успешно реализуется система стимулирования труда в «Волна»? Обоснуйте ответ.
2. Какие ошибки допущены при реализации системы стимулирования труда в данной организации?
3. Какие меры для совершенствования системы стимулирования труда должен принять менеджер по персоналу?
4. Составьте программу исследования мотивации персонала в компании.

Ситуационная задача № 14 «Модель компетенций»

Гостиница «Уют» открылась в 1961 году и является старейшей в крупном городе. В советские времена она считалась самой престижной. Акционирование гостиницы «Уют», находившейся на тот момент в муниципальной собственности, произошло в 1992 году. В настоящее время генеральный директор осуществляет полный контроль над акционерным обществом. Гостиничный комплекс предлагает гостям номера от эконом-класса до класса «люкс», кафе, конференц-зал, бесплатную охраняемую парковку, а также круглосуточный сервис. Жизненный цикл организации, по И. Адизесу, – «Аристократизм», так как все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство, при этом гарантированность результата полностью вытесняет варианты, связанные с риском.

Организация является юридическим лицом в форме акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – предприятием в сфере услуг, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – малой, по отношению к человеку – индивидуалистической, по схеме формирования – предпринимательской, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной.

Клиентами гостиницы являются граждане СНГ, российские и иностранные бизнес-туристы (деловые гости), объединенные общности (спортсмены, музыканты). Гостиница обладает рядом преимуществ перед конкурентами: цены на услуги, близкие к средним по региону; выгодное расположение организации; сотрудничество с целевыми аудиториями и с культурными центрами города. Однако можно выделить и слабые стороны: относительно низкое качество услуг; дефицит талантливых сотрудников; отсутствие возможности развития и обучения персонала. Возможности организации:

совершенствование качества предоставляемых услуг, формирование более привлекательного образа компании, сотрудничество с разными контингентами клиентов и внедрение социальных программ. Угрозы: возросшая конкуренция, стагнация в развитии.

Петров Алексей Иванович является генеральным директором гостиницы. Анализируя деятельность организации за предыдущий год, он понял, что надо повышать конкурентоспособность гостиницы и возобновить былой престиж. Алексей Иванович прекрасно понимает, что сотрудники – важнейший ресурс сервисной организации, и считает, что талантливый персонал является ключом к успеху. Гостиница работает более-менее стабильно, прибыль есть, но не такая высокая, какой бы могла быть, полагает генеральный директор. Алексей Иванович хорошо знает своих сотрудников и уверен, что многие из них – хорошие работники. Однако он хочет увидеть в своей организации работников не просто хороших, а талантливых, с энтузиазмом в глазах. К тому же его огорчает тот факт, что на рынке труда часто нелегко найти достойного кандидата на должность. Алексей Иванович знает, что привлекательное рабочее место должно иметь явные преимущества для соискателей, и его удивляет то, что даже при улучшении условий для работников ситуация с их привлечением кардинально не меняется. Например, недавно, отмечает Алексей Иванович, в очередной раз невозможно было найти сотрудника на должность администратора. При том, что это достойная, практически руководящая должность, выбирать приходилось долго, чтобы найти подходящего кандидата. С рядовыми сотрудниками, конечно, легче, но тенденция повышенной текучести кадров сохраняется на всех уровнях.

Вопросы и задания:

1. Разработайте модель компетенций сотрудников компании.
2. Составьте программу исследования профессионально важных качеств персонала в компании.

Ситуационная задача № № 15 «Анализ конфликта»

Предприятие получило развитие. Директор стал генеральным директором, а начальники отделов – руководителями дочерних предприятий. В одном из таких предприятий секретарь-референт бывшего директора (по особым полномочиям, т.е. функциональный заместитель без полномочий на руководство), ушедшего на повышение, осталась в подчинении нового молодого (но опытного) руководителя. Новый руководитель постепенно начал совершенствовать организацию деятельности предприятия. Прежний руководитель был либералом, но всю работу организовывал на личных отношениях и связях. Все выполняли все, без четкого разграничения обязанностей. Связующую и распределяющую роль играла секретарь-референт.

Новый руководитель начал с четкого определения для всех функциональных обязанностей. Ему удалось наладить работу предприятия по-новому и это дало определенные результаты.

Скрытые (неявные) конфликтные ситуации начали возникать во взаимоотношении с секретарем-референтом, которая хотя и выполняла всю работу лучше, чем ее коллеги на других предприятиях, но:

- она продолжала ходить напрямую к генеральному директору для решения вопросов (через голову своего руководителя);
- нередко она от вышестоящего начальства приносила своему руководителю дополнительную лишнюю работу и, хотя выполняла ее всю практически сама, но тем самым на задний план отодвигались более важные задачи, которые потом приходилось

решать опять в пожарном режиме. Для коллектива это было не в диковинку, а нового руководителя это раздражало.

- бывали случаи, когда выходили наружу огрехи прежнего руководителя, которые секретарь-референт знала, как выполнить, но специально обращалась к новому директору за разъяснениями, и ему приходилось тратить много времени и сил для того, чтобы вникнуть в проблему.

- она позволяла себе на совещаниях делать замечания начальникам отделов, как и раньше. Замечания дельные, но по статусу и согласно служебной этике она этого делать не имеет право.

Новый руководитель признает ее как очень ценного работника. Он понимает, что она берет на себя даже часть его функций, что несколько облегчает его работу. Но вышеизложенные нюансы серьезно его волнуют и не позволяют организовать управление согласно правилам НОТ.

Вопросы:

1. Осуществить системно-структурный анализ ситуации.
2. Определить тип конфликта, дать предложения новому руководителю по разрешению ситуации.

Шкала оценивания решения ситуационной 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 ситуационной 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.