

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Чирикова Лилия Ивановна

Должность: Директор филиала

Дата подписания: 23.09.2024 10:32:12

Уникальный программный ключ:

750e77999bb0631a45cbf704a579c1095b0cef052814fee919138f75a4ce0cad5

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ  
АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА ФЕДЕРАЛЬНОЕ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ПРИВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ (ПривГУПС)**

**Саратовский филиал ПривГУПС**

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

(номер регистрации РПД)

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

**Управление персоналом**

Направление подготовки/специальность

**23.05.06 Строительство железных дорог, мостов и транспортных тоннелей**

Направленность (профиль)/специализация

**Управление техническим состоянием железнодорожного пути**

## Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

## 1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации: зачет (9 семестр), экзамен (10 семестр)

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

### Перечень компетенций, формируемых дисциплиной Управление персоналом

Код и наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции
Компетенция 1 УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК -3.1, УК – 3.2
Компетенция 2 УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки и образования в течение всей жизни	УК -6.1, УК – 6.2
Компетенция 3 ОПК-8. Способен руководить работой по подготовке, переподготовке, повышению квалификации и воспитанию кадров, заключать трудовые договоры и дополнительные соглашения к ним	ОПК-8.1, ОПК-8.2
Компетенция 4 ОПК-9. Способен контролировать правильность применения системы оплаты труда и материального и нематериального стимулирования работников	ОПК-9.1, ОПК-9.2

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

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр)
<i>УК-3.1. Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов</i>	Обучающийся знает: основные концепции управления человеческими ресурсами в различных организационных структурах, типологию и факторы командообразования, способы социального взаимодействия.	Вопросы (№ 1-8)
	Обучающийся умеет: вести отбор членов команды для достижения поставленной цели.	1 Мини-кейс на формирование проектной команды 2 Деловая игра 3 Кейс 1
	Обучающийся владеет: навыком конструктивного решения конфликтов и противоречий в командной работе.	Кейс 2,3

<b>УК–3.2. Выбатывает командную стратегию для достижения поставленной цели</b>	Обучающийся знает: основы стратегического планирования командной работы.	Вопросы (№ 9-13)
	Обучающийся умеет: планировать командную работу, предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий.	Игра «Создание островной страны»
	Обучающийся владеет: навыком постановки цели в условиях командной работы и решения поставленных задач.	Кейс "Выбор управленческого решения"
<b>УК-6.1. Определяет цели и задачи саморазвития и профессионального роста на основе самооценки</b>	Обучающийся знает: способы целеполагания, определения и реализации приоритетов собственной деятельности и самооценки .	Вопросы (№ 14-18)
	Обучающийся умеет: использовать инструменты и методы самооценки, определяет приоритеты саморазвития и профессионального роста.	Задание 1-2
	Обучающийся владеет: инструментами и методами определения цели и задачи цели саморазвития и профессионального роста, планирования и управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.	Задание 3-4
<b>УК-6.2. Использует основные возможности и инструменты непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации траектории саморазвития</b>	Обучающийся знает: возможности, инструменты непрерывного образования, его значение для реализации траектории саморазвития.	Вопросы (№ 19-23)
	Обучающийся умеет: соотносить цели, способы и средства выполнения деятельности с её результатами, выстраивать карьерограмму и подбирать инструменты непрерывного образования .	Задание 5-6
	Обучающийся владеет: методами и инструментами непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации траектории саморазвития, навыками самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории.	Задание 7-9
<b>ОПК-8.1. Организует и координирует работу по обучению и развитию кадров</b>	Обучающийся знает: виды, методы обучения персонала, принципы организации работы по подготовке, переподготовке, повышению квалификации работников.	Вопросы (№ 24-28)
	Обучающийся умеет:	Задание 10-11

	организовать и координировать работу по обучению и развитию кадров, конструктивно обсуждать зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности, определять потребности в обучении работников	
	Обучающийся владеет: навыком определения сильных сторон и ограничений работников, методами развития сотрудников с учетом приоритета их развития и потребностей организации.	Задание 12-13
<b>ОПК-8.2. Составляет трудовые договоры и дополнительные соглашения к ним</b>	Обучающийся знает: нормы, правила, структуру и назначение, условия заключения трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним в соответствии с трудовым законодательством.	Вопросы (№ 29-34)
	Обучающийся умеет: использовать нормативно-правовую базу при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним, находить ошибки и несоответствия при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним.	Задание 14-15
	Обучающийся владеет: навыками анализа трудовых договоров и дополнительных соглашений с разными категориями работников.	Задание 16-18
<b>ОПК-9.1. Определяет правильность применения оплаты труда работников</b>	Обучающийся знает: виды, функции, структуру системы оплаты труда, принципы организации, способы государственного регулирования оплаты труда.	Вопросы (№ 35-40)
	Обучающийся умеет: осуществлять контроль соответствия формы оплаты труда и вида деятельности работника, находить и устранять ошибки в системе оплаты труда работников.	Ситуация 1,2
	Обучающийся владеет: навыками экономически правильного формулирования и постановки задач в области оплаты труда.	Ситуация 3,4
<b>ОПК-9.2. Применяет методы материального и нематериального стимулирования для повышения эффективности</b>	Обучающийся знает: теории, основы, механизмы, методы материального и нематериального стимулирования работников для повышения производительности труда,	Вопросы (№ 41-47)

<b>работы персонала</b>	методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования работников.	
	Обучающийся умеет: убеждать, мотивировать и оказывать влияние без использования административного давления, применять на практике.	Ситуация 5,6
	Обучающийся владеет: приемами и методами оценки эффективности материальной и нематериальной системы стимулирования работников.	Ситуация 7,8

Промежуточная аттестация (зачет и экзамен) проводится в одной из следующих форм: 1) собеседование; 2) выполнение заданий в <https://do.stgt.site/>.

2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<b>УК-3.1.</b>	Обучающийся знает: основные концепции управления человеческими ресурсами в различных организационных структурах, типологию и факторы командообразования, способы социального взаимодействия
<p>1. Какое управленческое действие не относится к функциям управления персоналом?</p> <p>а) планирование;</p> <p>б) прогнозирование;</p> <p>в) мотивация;</p> <p>г) составление отчетов;</p> <p>д) организация.</p> <p>2. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности? (Выбрать и указать только одну группу факторов):</p> <p>а) с ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;</p> <p>б) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;</p> <p>в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.</p> <p>3. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом? (Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом):</p>	

- а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.
4. *Функции управления персоналом представляют собой:*
- а) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного капитала (фонда) организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.
5. *Целью какой школы было создание универсальных принципов управления?*
- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.
6. *Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?*
- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа человеческих отношений;
- д) школа науки управления или количественных методов.
7. *Какой из 14 принципов управления, выделенных А. Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий?*
- а) единовластие (единоначалие);
- б) разделение труда (специализация);
- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления;
- д) стабильность рабочего места для персонала.
8. *Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления?*
- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

<b>УК–3.2.</b>	Обучающийся знает: основы стратегического планирования командной работы
9. Эффективность работы команды зависит от: а) личностных характеристик людей, входящих в группу;	

- б) наличия профессиональных навыков;
  - в) стадии развития группы;
  - г) все ответы верны.
10. Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные решения, и действия регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов, называется:
- а) стратегический менеджмент;
  - б) командный менеджмент;
  - в) структурированный менеджмент.
11. Команда (или система взаимосвязанных команд), обладающая высоким неформальным статусом и всеми необходимыми полномочиями для разработки и внедрения проекта организационных изменений – это:
- а) команда специалистов;
  - б) команда перемен;
  - в) проектная команда;
  - г) все ответы неверны.
12. Стратегия управления персоналом относится:
- а) к функциональным стратегиям;
  - б) к базовым стратегиям;
  - в) к корпоративным стратегиям;
  - г) к отраслевым стратегиям.
13. Что следует понимать пол категорией «персонал организации»:
- а) часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
  - б) штатный состав организации, работающий по найму в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках заключенных трудовых договоров;
  - в) всех лиц, работающих в организации на определенную дату, состоящих в банке данной организации и желающих работать в организации;
  - г) всех лиц, работающих в организации, и не работающих, получающих пенсию от данной организации;
  - д) всех потенциальных работников организации.

<b>УК-6.1.</b>	Обучающийся знает: способы целеполагания, определения и реализации приоритетов собственной деятельности и самооценки
<p>14. Как называется подход, при котором человек действует вопреки внешним обстоятельствам, активно влияет на свою жизнь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) приоритизированным</li> <li>б) мотивационным</li> <li>в) проактивным</li> </ul> <p>15. Одна из наиболее характерных причин дефицита времени:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) несоответствие работника и занимаемой им должности</li> <li>б) соответствие работника и занимаемой им должности</li> <li>в) умение контролировать свои потребности</li> </ul> <p>16. Беспокойство менеджера из-за недостатка времени можно определить по следующему признаку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) присутствие чёткого расписания работы на текущий день</li> <li>б) отсутствует чёткое расписание работы на текущий день</li> <li>в) своевременные ответы на звонки</li> </ul> <p>17. Один из процессов тайм-менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) организация</li> </ul>	



- б) контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам
  - в) целедостижение
18. Процесс тренировки сознательного контроля над временем, потраченным на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность:
- а) управление временем
  - б) управление исключительно рабочим временем
  - в) саморазвитие

**УК-6.2.**

Обучающийся знает: возможности и инструменты непрерывного образования, его значение для реализации траектории саморазвития

19. Одна из возможных стратегий своего жизненного пути:
- а) отсутствие стремления к благополучию и материальному достатку
  - б) безуспешность в покорении «вершин», отсутствие желания иметь карьерный рост
  - в) успешность в покорении «вершин», карьерный рост
20. Непрерывное образование предусматривает:
- а) стимулирование постоянного самообразования;
  - б) повышение квалификации, переподготовку для изменяющихся условий, постоянное самообразование;
  - в) постоянное повышение квалификации.
21. Получение персоналом или безработными знаний, навыков, умений и овладение способами поведения для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности осуществляется в процессе:
- а) повышения квалификации;
  - б) переподготовки;
  - в) профессиональной начальной подготовки.
22. Какими должны быть цели обучения:
- а) измеримыми
  - б) конкретными
  - в) соотносимыми с конкретным сроком
  - г) значимыми
  - д) достижимыми
  - е) всеми перечисленными
23. Чем является подвижное использование рабочего времени и функциональная смена рабочих мест?
- а) Стандартные режимы использования полного рабочего времени
  - б) Режимы использования полного рабочего времени
  - в) Нестандартные режимы использования полного рабочего времени

**ОПК-8.1.**

Обучающийся знает: виды, методы обучения персонала, принципы организации работы по подготовке, переподготовке, повышению квалификации работников.

24. Предварительное обучение не используется для следующих категорий работников:
- а) «исполнители» в линейных подразделениях предприятия;
  - б) «рабочие» в производственных цехах;
  - в) продавцы в торговых предприятиях;
  - г) руководители отделов и начальники цехов;

д) б, в.

25. Что не входит в число задач системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала?

- а) адекватное реагирование на изменяющиеся под воздействием различных внешних и внутренних факторов требования к конкретным рабочим местам;
- б) организация системы мотивации высокопроизводительного труда;
- в) обеспечение исходной информацией управленческих процедур, связанных с должностными перемещениями сотрудников;
- г) обеспечение сотрудникам организации условий для наиболее полного раскрытия их трудового потенциала.

26. Что такое адаптация персонала?

- а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или развития потенциала работников;
- в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
- д) участие персонала в аттестации.

27. Обучение по программам профессиональной переподготовки:

- а) применяется для подготовки сотрудников из числа выпускников средних школ, занимающих низшие должности в иерархии управления;
- б) применяется для подготовки исполнителей, проявивших за время работы в организации качества, служащие основанием для перевода на более ответственную работу после повышения образовательного уровня;
- в) применяется для подготовки сотрудников любого должностного уровня, привлеченных на работу в условиях кадрового дефицита из числа дипломированных специалистов других отраслей;
- г) применяется для подготовки любых категорий сотрудников в возрасте до 45 лет, рабочие места которых намечены к сокращению;
- д) применяется для всех категорий сотрудников как необходимое условие не только возможного должностного роста, но и сохранения фактически замещаемых рабочих мест;
- ж) применяется для сотрудников, нуждающихся в практическом освоении навыков работы в смежных областях деятельности.

28. К какому виду адаптации относится процесс привыкания работника к коллективу?

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

**ОПК-8.2.**

Обучающийся знает: нормы, правила, структуру и назначение, условия заключения трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним в соответствии с трудовым законодательством.

29. В трудовом праве письменный документ — соглашение между работником и работодателем, которое устанавливает их взаимные права и обязанности:

- а) трудовой договор
- б) трудовой контракт

в) договор труда

30. Обязательными условиями трудового договора являются

а) условия о трудовой функции

б) условия о месте работы (с указанием структурного подразделения)

в) условия об испытании

г) условия об оплате труда

д) условия о режиме труда

31. В каких случаях нужно заключать дополнительные соглашения?

а) перевод на другую должность

б) другой размер заработной платы

в) переименование должности или структурного подразделения

г) новый режим работы и отдыха

д) установление гарантий и компенсаций

е) изменение срока срочного договора

ж) новые обязанности, если они были указаны в трудовом договоре

з) изменение условий труда на рабочем месте

32. Трудовой договор определяется как

а) юридический факт, являющийся основанием возникновения трудовых правоотношений

б) средство закрепления работника за определенным работодателем

в) соглашение о труде

33. Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей

а) не позднее следующего дня со дня подписания трудового договора

б) с момента подписания трудового договора

в) со дня, определенного сторонами трудового договора

34. К нормативным документам в области управления персоналом, принимаемым на уровне Российской Федерации, относятся:

а) Этический кодекс поведения работников организации;

б) коллективный договор;

в) Трудовой кодекс Российской Федерации;

г) Положение о персонале организации.

**ОПК-9.1.**

Обучающийся знает: виды, функции, структуру системы оплаты труда, принципы организации, способы государственного регулирования оплаты труда.

35. Какая система заработной платы относится к сдельной форме?

а) повременная

б) повременно-премиальная

в) аккордная

36. Абсолютный уровень заработной платы, сложившийся в государстве следует оценивать по ее:

а) реальной величине

б) номинальной величине

в) все ответы верны

г) все ответы не верны

37. Отличительными чертами индивидуальных и коллективных трудовых процессов являются:

а) рост заработной платы

б) рост производительности труда

в) участие работников в выполнении производственного задания и ответственность за результаты труда

38. Что может быть выплачено за высокую квалификацию и профессиональное мастерство работникам предприятия:

- а) компенсационные выплаты
  - б) репродукционные выплаты
  - в) стимулирующие выплаты
39. Что такое тарифная ставка:

- а) совокупность тарифных разрядов и тарифных коэффициентов
- б) абсолютный размер оплаты труда рабочих за единицу времени
- в) совокупность тарифных коэффициентов

40. Оплата труда должна обеспечить работнику:

- А) определенный уровень удовлетворения его личных и социальных потребностей
- Б) определенный уровень удовлетворения его материальных потребностей
- В) определенный уровень удовлетворения его духовных потребностей

**ОПК-9.2.**

*Обучающийся знает:* теории, основы, механизмы, методы материального и нематериального стимулирования работников для повышения производительности труда, методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования работников

41. Какое управленческое действие не относится к функциям управления персоналом?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

42. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом? (Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом):

- а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

43. Какой из 14 принципов управления, выделенных А. Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий?

- а) единовластие (единоначалие);
- б) разделение труда (специализация);
- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления;
- д) стабильность рабочего места для персонала.

44. Согласно какому принципу, выделенному А. Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепочка управления;
- в) порядок;
- г) инициатива;
- д) полномочия и ответственность.

45. В иерархию потребностей А. Маслоу не входит потребность:

- а) физиологическая;
- б) социальная;
- в) потребность в уважении;

- г) потребность в успехе.  
 46. Стимулирование – это...  
 а) создание внутренних психологических побуждений к деятельности;  
 б) совокупность мотивов, побуждающих к активности и определяющих её направленность;  
 в) внешние и внутренние факторы, побуждающие работника к труду;  
 г) стремление оказать влияние на других.  
 47. Понятие «мотив» и «мотивация» соотносится следующим образом:  
 а) понятие «мотив» уже понятия «мотивация»;  
 б) понятие «мотивация» уже понятия «мотив»;  
 в) эти понятия – синонимы;  
 г) понятие «мотив» является разновидностью понятия «мотивация».

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
УК-3.1. Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов	Обучающийся умеет: вести отбор членов команды для достижения поставленной цели

**4 Мини-кейс на формирование проектной команды** Вы – руководитель отдела X. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль. Кому Вы поручите проект? Почему?

### 5 Деловая игра

Игра направлена на достижение максимально высокого уровня межличностного взаимодействия и контакта участников, создание единства и конструктивных отношений внутри группы, а также приобретение опыта совместного принятия решений и развитие навыков группового взаимодействия. Участники ознакомятся с принципами и типами ценностных ориентаций в команде, получают представление о стратегиях, которые они используют для взаимодействия внутри компании, приобретут опыт использования других стратегий и понимание того, как строить эффективное взаимодействие с другими подразделениями.

Благодаря контексту игры в ходе совместной деятельности произойдет глубокое эмоциональное объединение, у участников сформируется ориентация на общий результат в команде.

Для получения максимального результата игра проходит поэтапно и содержит как элементы погружения в игру, так и элементы перевода опыта, полученного в игре, в бизнес контекст.

Несколько месяцев назад было объявлено о проведении уникального путешествия вокруг Земли на воздушном шаре. Во всех городах проходили отборочные туры. Все игроки стали победителями кастинга для участия в невероятном путешествии - они лучшие из лучших! И теперь им предстоит облететь Землю на воздушном шаре. Путешествие предполагает остановки в назначенных местах и изучение достопримечательностей. Итак, в добрый путь! Каждый из участников ищет представителей тех же городов - игроки объединяются в команды.

Каждая команда предлагает свой маршрут, презентуя важность пролететь над своим городом. Проводится голосование...

Маршрут выбран, и самое время отправиться в полет! Каждая команда участников конструирует и запускает в небо свой собственный воздушный шар.

Путешествие началось. Путь лежит к берегам Америки, через Атлантический океан. Лететь еще далеко, но в шаре образовалось отверстие, он начинает медленно падать и приземляется на одном из необитаемых островов. Участники путешествия чудом спаслись, да к тому же успели послать сигнал "SOS". Правда, неизвестно, когда их начнут искать и когда найдут.

Теперь жизнь каждого участника зависит от слаженности и согласованности действий команды. Для того чтобы выжить, участникам предстоит лучше узнать личностные и деловые качества друг друга, организовать свое жизненное пространство, определить правила совместного проживания на острове и распределить между собой роли.

Жизнь на острове таит множество различных испытаний. Участникам будет необходимо искать нестандартные решения, которые помогут им выполнить задания, проявлять умения договариваться друг с другом и действовать сообща.

Игра может быть проведена в два этапа. Первый этап подразумевает проведение в закрытом помещении, где задачей участников будет демонстрация и получение навыков коммуникации и командного взаимодействия. Второй этап может проходить под открытым небом и содержать разнообразные задания, в ходе которых участникам придется проявить ловкость и смекалку.

### **Кейс 1 НЕ РАЗЛЕЙ ВОДА!**

Олег Скрябин и Всеволод Жулин вместе работают в компании «Продам. Куплю», которая входит в холдинг «MEGASALES. Inc.» около 4 лет. Оба пришли в компанию менеджерами по продажам – сначала Всеволод, а спустя год Олег. Спустя 2 года каждый из них возглавил свой отдел. А, буквально, через год освободилось место Директора по продажам, и руководство компании приняло решение доверить это место Олегу, несмотря на то, что у него был меньший опыт работы в компании.

Многие сотрудники не сомневались, что руководство отдаст должность Директора Всеволоду, т.к. у него и опыта больше и именно он являлся неформальным лидером во всем коллективе. Но Джон Смит президент холдинга «MEGASALES. Inc.» рассудил иначе, и вместе с советом директоров назначил на столь ответственный пост Олега. Необходимо отметить, что сам Джон появлялся в компании не столь часто и, в первую очередь, принимая такое решение, он ориентировался на результаты. А результаты, как раз всегда были выше у Олега, и руководство не могло этого не отметить.

До этого назначения у Олега и Всеволода были прекрасные отношения. Все коллеги считали их довольно близкими друзьями. Но все изменилось, как только Олег встал на ступеньку выше Всеволода. Нельзя сказать, что все произошло в одночасье, но коллеги уже не видели так часто их вместе и стали говорить, что между ними пробежала «черная кошка».

Всеволод всегда был душой коллектива и воспринимал Олега, как младшего товарища и всегда был готов прийти ему на помощь. На первых порах он познакомил его со всеми значимыми людьми в компании и сделал все, чтобы Олег безболезненно влился в коллектив.

Олег был талантливым учеником и быстро завоевал уважение коллектива. Этому способствовали его отличные коммуникативные способности и высокий профессионализм. Как это часто бывает, ученик превзошел учителя.

Став руководителем Олег уже не мог уделять общению с Всеволодом столько времени – расширение штата сотрудников, частые командировки и совещания стали непреодолимой помехой. Он планировал назначить Всеволода своим заместителем, но произошла неожиданная для него ситуация. Используя свой авторитет, Жулин начал настраивать коллектив против Олега. Сначала конфликт протекал скрыто, и Олегу даже казалось, что все это просто слухи и сплетни. Но со временем он убедился в обратном. Конфликт нарастал и

набирал обороты – из скрытого он превратился в открытое противостояние. И вот уже не одно совещания не обходится без язвительных пикировок в адрес нового «босса».

Олег пытался разрешить данную ситуацию – он провел много встреч и переговоров с Всеволодом. Но, к сожалению, ему так и не удалось найти у него понимания.

Также необходимо уточнить, что отдел Всеволода в последнее время показывает просто блестящие результаты и руководство компании им очень довольно. При этом во время последней встречи, на которой Олег пытался сгладить конфликт Всеволод бросил ему фразу, что если тот попытается его уволить очень многие сотрудники уйдут вместе с ним или он их переманит. Зная ситуацию в отделе Всеволода, Олег не сомневается, что сотрудники действительно могут уйти за Жулиным, т.к. они воспринимают его как отца родного.

Итак, ситуация сложилась очень непростая.

1. Как бы Вы поступили на месте Олега? Что ему необходимо предпринять?
2. Как бы Вы поступили на месте руководства компании?

УК-3.1.	Обучающийся владеет: навыком конструктивного решения конфликтов и противоречий в командной работе.
---------	--

**Кейс 2:** Бизнес-аналитик в команде и тех лидер не могут найти общий язык и постоянно конфликтуют, обвиняя друг друга в некомпетентности. Аргументы для подтверждения своей точки зрения есть у обоих, личной неприязни до этого проекта не было замечено. Что можно было сделать, чтобы уменьшить вероятность такой ситуации? Какие варианты решения конфликта есть сейчас?

**Кейс 3:** Два разработчика из команды предлагают разные решения одной задачи. Оба звучат убедительно. Как разрешить их спор и выбрать оптимальный вариант?

УК-3.2.	Обучающийся умеет: планировать командную работу, предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий.
---------	---

**Игра «Создание островной страны»** Цель проведения: определение стиля ситуативной коммуникации:

-определить характер взаимодействия участников игры между собой

-распределение ролей в группе

- стили поведения каждого участника игры

- ценности, объединяющие участников игры.

**Оборудование:** 4 листа ватмана склеены вместе и вырезаны в виде острова, наборы красок, кисти, фломастеры, цветная бумага, различные фигурки из бумаги: домики, деревья, фабрики, заводы, люди и т.д. магнитофон с кассетой, клей, ножницы.

**Инструкция:**

Сегодня здесь собрались великие мудрецы. Однажды вы отправились в странствия. Вам хотелось отыскать такое место на земле, которое ещё не было освоено людьми. Вы долго путешествовали, встречали разных людей, видели разные места на земле. И вот однажды вам посчастливилось добраться до необитаемого острова. Сомнений не было – вы нашли то, что так долго искали. Вам не надо исправлять чужие ошибки, переделывать. Вы можете начать с нуля, в ваших силах создать идеально место для жизни, работы и отдыха. О, мудрейшие! Превратите этот остров в самое замечательно место на земле. Каждый из вас могучий

волшебник и может преобразовать эту землю на благо всем и себе. Время: от 20 минут до 1 часа. Протокол наблюдений.

Дата

- имена участников группы
- стиль ситуативной коммуникации (общие комментарии относительно того, как взаимодействовали члены команды между собой)
- Характеристика взаимодействия участников группы
- Распределение ролей в группе
- Стиль поведения каждого участника группы
- Ценности, объединяющие участников группы
- сотрудничество

Центральная фигура и комментарии к ней участников игры  
Ассимиляция

Параллельная игра

Борьба за территорию прогноз относительно жизнеспособности группы (заполняется после окончания обсуждения игры)

Характеристика взаимодействия участников группы

сотрудничество – предварительно договариваются о том, кто какую территорию занимает, что они строят. Каждый имеет свою территорию, но общая инфраструктура создается коллегиально, бесконфликтно.

Ассимиляция - Могут строить картину, объединенную общей идеей. Территории членов команды не выделены, размыты, всё подчинено общей идее и царит полное взаимопонимание.

Параллельная игра – появляются несколько автономных стран, которые друг другу не мешают (все или некоторые участники строят обособленно друг от друга). Иногда между ними есть средства коммуникации (дороги, мосты, пешеходные проходы), но бывают, они отсутствуют вообще.

Борьба за территорию – может проходить драматично и мирно. Например, один участник расставляет свои фигурки по всей территории и говорит, что улучшает этот мир. Но тем самым он контролирует территорию.

Распределение ролей в группе

› определяется лидер, его направленность: созидательная или разрушительная, стиль руководства: демократичный или авторитарный,



› спонтанное распределение ролей, выявляются связи между членами группы, материал для социометрии.

Стиль поведения каждого участника группы

Индивидуальное поведение людей

Ценности, объединяющие участников группы

Фигура, находящаяся в центре, символизирует общегрупповые ценности:

Удовольствия и развлечения,

Духовные устремления,

Стремление к успеху и проявления себя

Важно также, кто предложил центральную композицию и фигурки. Если центр пуст, группа не нашла общие ценности или уровень взаимодействия достаточно поверхностен.

Обсуждение картины. Расскажите о стране, которую вы создали и об истории её создания. Важно, кто начинает рассказ о картине, либо лидер, либо тот, кто максимально вовлечен в процесс создания композиции. Первым начинает рассказ тот, кто готов брать на себя ответственность за группу. Хотелось бы вам оказаться в этой стране? Ответ покажет, насколько кандидаты готовы создать для себя комфортные условия. Если участник не хочет попасть в эту страну, то ему некомфортно в группе. Хотелось бы вам что-либо изменить в этом мире? Если большинство желает изменить что-либо, это свидетельствует об неудовлетворенности общим результатом. Это серьезный фактор риска из-за недостаточной совместимости. Необходима коррекция в ходе ещё 3-4 игр. Если участники по-прежнему будут не удовлетворены общим результатом, данный состав команды нежизнеспособен. Если изменения хочет внести один участник коллектива, то как он поведет себя в дальнейшем. Будет ли настаивать, будет ли советоваться с командой или предпочтет внести свои изменения сразу, пока комментирует их. Если кандидат начинает навязывать свою линию, это может говорить о том, что перед нами потенциальный источник напряжения в команде, её слабое звено. Что бы вам хотелось взять для себя из этой страны в реальный мир: идею, состояние, мысль, ощущение, впечатление? Вопрос показывает ценность происходящего для участников, уровень их вовлеченности в групповую деятельность

УК-3.2.	Обучающийся владеет: навыком постановки цели в условиях командной работы и решения поставленных задач.
---------	--

**Кейс "Выбор управленческого решения"** может применяться для подбора, оценки и обучения руководителей высшего и среднего звена.

К Вам за консультацией обратился менеджер крупной компании со следующей проблемой: у них есть два очень **ценных и важных** сотрудника – А и В, но каждый из них обладает некоторыми чертами характера, явно не способствующими эффективной работе. Предложите свои варианты действий руководства в отношении этих сотрудников:

А) сложный и жесткий характер, склочник (часто без повода ссорится), сплетник, интриган и грубиян, ненавидит подчиняться, стремится к лидерству, работает в основном за вознаграждение (ключевой мотив), инициативен, ожесточенно отстаивает свое мнение, отношение сотрудников к нему двойственное - его за все за это не любят в коллективе, но уважают за внутреннюю силу и пробивной характер. Что делать?

Б) человек добрый, мягкий, хороший исполнитель, не склонен проявлять свое мнение и личную инициативу, сотрудники часто «за глаза» называют его «тряпкой» и «мямлей», т.к. он легко поддается влиянию даже своих подчиненных, отношение со стороны команды двойственное – его не уважают за слабый характер, но инстинктивно тянутся к нему за его отзывчивость и душевную доброту. Что делать?

УК-6.1.	Обучающийся умеет: использовать инструменты и методы самооценки, определяет приоритеты саморазвития и профессионального роста
---------	---

**Задание 1.** Используя методы самооценки, определите приоритеты собственного саморазвития на 3 года вперед.

**Задание 2.** Составьте Индивидуальную программу своего развития

УК-6.1.	Обучающийся владеет: инструментами и методами определения цели и задачи цели саморазвития и профессионального роста, планирования и управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.
---------	---

**3 задание.** «Проанализируйте предложенные цели, найдите и исправьте в них ошибки (если требуется)» Сведения должны быть внесены в указанную форму:

Предложенная формулировка цели	В чем заключаются ошибка(и)?	Грамотная, по Вашему мнению, формулировка данной цели

**4 задание.** «Напишите две Ваши «умные» цели» и проанализируйте их по критериям SMART.

№	Направление образовательного процесса	Тема	Цель	Анализ по критериям SMART

1.				
2.				

УК-6.2.	Обучающийся умеет: соотносить цели, способы и средства выполнения деятельности с её результатами, выстраивать карьерограмму и подбирать инструменты непрерывного образования
---------	--

**Задание 5.** Выстройте собственную карьерограмму.

**Задание 6.** Подберите не меньше четырех инструментов собственного развития

УК-6.2.	Обучающийся владеет: методами и инструментами непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации траектории саморазвития, навыками самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории
---------	---

**Задание 7.** Составьте дорожную карту траектории саморазвития на основе принципов непрерывного образования.

**Задание 8.** Пропишите методы и инструменты наиболее подходящие для вашего саморазвития.

**Задание 9.** Определите реперные точки самоконтроля и рефлексии вашего развития

ОПК-8.1.	Обучающийся умеет: организовать и координировать работу по обучению и развитию кадров, конструктивно обсуждать зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности, определять потребности в обучении работников.
----------	---

**Задание 10**

*Тема:* отработка методики профессиональной ориентации и адаптации персонала.

*Цель работы:* научиться разрабатывать методику профессиональной адаптации сотрудников.

*Ход выполнения работы:*

- 1) разработать этапы и формы адаптации;
- 2) сделать вывод о необходимости наставничества, консультирования и испытательного срока для молодых специалистов, молодых руководителей, новых работников.

**Задание 11**

Олег Костров, менеджер по персоналу торговой фирмы «Юпитер», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с большим количеством новых идей и с намерениями воплотить их в жизнь. Наиболее важной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Олег рассказал о ней генеральному директору фирмы, объединяющей три крупных супермаркета в различных районах Сызрани. Генеральный директор заинтересовался

рассказом Олега и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Юпитер». Через три недели Олег провел семинар с 13 высшими руководителями компании. Семинар прошел на «ура», руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании «Юпитер» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их менеджеру по персоналу.

В назначенный срок Олег получил только три плана. В течение следующих двух недель еще шесть. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Олега расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

### Вопрос

1. Что делать в сложившейся ситуации?

ОПК-8.1.	Обучающийся владеет: навыком определения сильных сторон и ограничений работников, методами развития сотрудников с учетом приоритета их развития и потребностей организации.
----------	---

### Задание 12

Региональный директор фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из саратовских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. Он хотел чтобы, по окончании программ руководители должны были получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от двух до шести человек.

По словам регионального директора, из тридцати руководителей представительств лишь трое участвовали в программе профессионального обучения в Северной Европе, остальных устраивал «инструктаж на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их квалификации весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.

### Вопросы

1. Как оценить эффективность данной программы обучения?

**Задание 13.** В вашем отделе есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите?

ОПК-8.2.	Обучающийся умеет: использовать нормативно-правовую базу при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним, находить ошибки и несоответствия при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним.
----------	---

### Задание 14.

Дайте юридическую оценку ситуации со ссылкой на статью Трудового кодекса. В отдел кадров предприятия обратились слесарь Акаев А. Г. и инженер-программист Сизова И. С. с просьбой принять их на работу. 11 апреля был издан приказ о зачислении обоих работников с 8 апреля с испытательным сроком после того, как они принесли трудовые книжки и справки о наличии жилья. Фактически Акаев А. Г. по просьбе мастера приступил к работе 4 апреля, а Сизова И. С. начала работать с 14 апреля в связи с домашними обстоятельствами, о которых она поставила в известность начальника вычислительного центра.

С какого момента трудовой договор считается заключенным?

В течении какого периода работники должны рассматриваться как находящиеся на испытании? Какие нарушения трудового законодательства допущены администрацией?

**Задание 15.** Сотрудник работал в компании по срочному трудовому договору и заболел. Срок действия его договора истек во время его болезни, и его уволили. Правомерно ли такое увольнение?

ОПК-8.2.	Обучающийся владеет: навыками анализа трудовых договоров и дополнительных соглашений с разными категориями работников.
----------	--

**Задание 16.** Бухгалтер Львова О. О. в конце года (с 15 декабря) была переведена в порядке временного замещения на должность заболевшего старшего бухгалтера сроком на 1,5 месяца. 10 февраля текущего года она попросила администрацию освободить ее от замещения, так как срок перевода истек. Поскольку старший бухгалтер продолжала болеть, администрация вновь издала приказ о переводе Львовой О. О. на 1 месяц.

В июле того же года она вновь была переведена на другую работу для замещения в течение двух недель кассира базы. Она отказалась от перевода, за что ей был объявлен выговор.

Права ли администрация? Каков должен быть порядок оплаты труда в этом случае?

**Задание 17.**

*Какие документы будут внесены во внутреннюю опись документов, включенных в личное дело работника?*

Работник кадровой службы получил задание руководителя кадровой службы на заведение и оформление личного дела вновь принятого работника.

Вновь принятый работник – это руководящий работник с высшим профессиональным образованием, прошедший профессиональную переподготовку, повышение квалификации, имеющий ученую степень, государственные награды.

**Задание 18.**

*Укажите, правомерно ли требование работника кадровой службы о предоставлении всех вышеперечисленных документов в данной ситуации? Какие документы, и на каком основании предъявляются работодателю лицом, поступающим на работу для заключения трудового договора?*

При приеме на работу на должность инженера по охране труда (для заключения трудового договора) в Искитимский карьер ОАО «Новосибирское карьероуправление» специалист кадровой службы потребовал от Протасовой Е.М. следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- справку о состоянии здоровья;
- характеристику с прежнего места работы;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (индивидуальный номер налогоплательщика – ИНН);
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний;
- справку о семейном положении;
- документы воинского учета;
- справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования.

ОПК-9.1.	Обучающийся умеет: осуществлять контроль соответствия формы оплаты труда и вида деятельности работника, находить и устранять ошибки в системе оплаты труда работников
----------	---

--	--

#### Ситуация 1

В соответствии с трудовым договором для работника склада компании Мещерякова Л.П. установлена простая повременная форма оплаты труда. Мещеряков Л.П., согласно таблице отработанного времени, в марте месяце 2021 года отработал 176 часов. Тарифная ставка составляет 180 руб. за 1 час.

Задание. Определить сумму заработной платы Мещерякова Л.П. за март 2021 года.

#### Ситуация 2

В соответствии со штатным расписанием инженеру технического отдела Петрову А.А. установлен должностной оклад 36000 руб. Число рабочих дней в апреле 2022 года составляет 26 рабочих дней. Фактически Петров А.А. отработал 21 рабочий день.

Задание. Определить сумму заработной платы Петрова А.А. за апрель 2022 года.

ОПК-9.1.	<i>Обучающийся умеет:</i> осуществлять контроль соответствия формы оплаты труда и вида деятельности работника, находить и устранять ошибки в системе оплаты труда работников
----------	--

#### Ситуация 3

Фонд оплаты труда в текущем году составляет 820 тыс. руб. На будущий год предприятием установлен норматив прироста фонда оплаты труда в размере 10% за 5 %-ный прирост объема продукции.

Задание. Рассчитать плановый фонд оплаты труда на данном предприятии за год.

#### Ситуация 4

6. Рабочий выполнил норму выработки и заработал по прямым сдельным расценкам 22 000 руб. Работнику установлена премия в размере 20% за выполнение плана и 2% сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана участком. Участок выполнил план на 105%. Необходимо определить систему оплаты труда и заработок рабочего.

ОПК-9.2.	<i>Обучающийся умеет:</i> убеждать, мотивировать и оказывать влияние без использования административного давления.
----------	--

#### Ситуация 5

Упражнение «Ошибка руководителя»

*Цель упражнения:* определить причины ошибочных управленческих решений, связанные с нарушением правил мотивации потребностями.

*Задание.* Ознакомьтесь с ситуациями и ответьте на вопросы к ним.

Шеф предложил своему ответственному и обязательному сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако этот сотрудник стал возражать и привел такие аргументы: «Я хорошо выполняю задачи, лежащие в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

*Вопрос.* Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

#### Ситуация 6.

Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных, нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать его развитию».

В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

*Вопрос.* Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя (ориентируйтесь на теорию МакКлелланда)? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

<b>ОПК-9.2.</b>	<i>Обучающийся владеет:</i> приемами и методами оценки эффективности материальной и нематериальной системы стимулирования работников
-----------------	--

#### Ситуация 7

Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Контрольные вопросы 1. В любой ли компании применима данная система мотивации? Почему? 2. В каких компаниях она более приемлема? 3. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

#### Ситуация 8

Мотивация сотрудников отдела обслуживания клиентов

Характеристика организации

Профиль деятельности – завод по производству товарного бетона. Структура компании: два ключевых подразделения – отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект. Численность персонала – около 150 человек. Срок работы на рынке – 5 лет.

Общая ситуация

Вы – менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую.

Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

**ЗАДАНИЕ:**

1. Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)?
2. Как вы обоснуете генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов?

### 2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

## ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ:

1. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
2. Управление персоналом как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом.
3. Теория управления о роли человека в организациях. Исторические этапы становления функции управления персоналом.
4. Основные школы и концепции управления персоналом: «научного управления», «человеческих отношений», «человеческих ресурсов».
5. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
6. Принципы и методы управления персоналом.
7. Содержание стадий разработки и внедрения проекта системы управления организацией: предпроектная подготовка проектирование и внедрение.
8. Субъекты управления персоналом. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Функции службы управления персоналом.
9. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.
10. Виды организационных структур управления персоналом.
11. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.
12. Аутсорсинг в системе управления персоналом.
13. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
14. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
15. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
16. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
17. Организационные формы построения систем автоматизированной обработки информации по управлению персоналом.
18. Содержание понятия «философия управления персоналом». Варианты философии управления персоналом. Внешние внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.
19. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.
20. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.
21. Методические основы подготовки кадровой политики организации.
22. Управление по целям как основа оперативного плана работы с персоналом.
23. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
24. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Бизнес—план по персоналу как основа бюджетирования.
25. Сущность и задачи анализа и описания работы (должности).
26. Понятие профессионального стандарта.
27. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.
28. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.
29. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.
30. Этапы и методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.
31. Организация высвобождения персонала.
32. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Организация управления профориентацией персонала.
33. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала



в зависимости от объекта и предмета управления.

34. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.
35. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации.
36. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
37. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности
38. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации. Особенности обучения взрослых.
39. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.
40. Этапы и методы обучения персонала.

#### **ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ:**

1. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.
2. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом.
3. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.
4. Группировка, отбор и содержание показателей оценки персонала. Методы оценивания персонала.
5. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.
6. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой.
7. Этапы деловой карьеры, их содержание.
8. Сущность служебно-профессионального продвижения работника. Этапы служебно-профессионального продвижения.
9. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.
10. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом,
11. Сущность мотивации персонала.
12. Первоначальные концепции мотивации.
13. Сущность содержательных теорий мотивации.
14. Особенности процессуальных теорий мотивации.
15. Концепции повышения внутренней мотивации.
16. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда.
17. Технологии оценки результатов деятельности службы управления персоналом и ее сотрудников.
18. Методы оценки результатов управления персоналом. Направления оценки: результативность, эффективность, полезность.
19. Показатели результативности, эффективности и полезности управления персоналом.
20. Экономическая сущность затрат на персонал.
21. Современные технологии оценки различных категорий работников организации.
22. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом организации.
23. Основные направления и формы социальной защиты работников.
24. Современные формы и методы материального стимулирования трудовой деятельности персонала.
25. Совершенствование системы оценки и аттестации руководящих кадров организации.
26. Подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров на предприятии.

27. Анализ структуры затрат на персонал и их эффективность.
28. Анализ трудового потенциала организации.
29. Этика менеджеров и основные принципы организационной культуры современного предприятия (теория и анализ практики).
30. Конфликты между сотрудниками.
31. Зарубежный опыт и его значение для развития корпоративной культуры в России.
32. Принципы оценки эффективности работы службы управления персоналом
33. Принцип обратной связи в управлении персоналом: сущность, значение и его реализация.
34. Теории человеческого капитала: истоки, сущность и практика применения в управлении персоналом.
35. Роль формирования социально-психологического климата в повышении эффективности управления персоналом.
36. Гендерные аспекты управления персоналом.
37. Профессиограмма менеджера по управлению персоналом.
38. Профессиограмма руководителя кадрового подразделения

### **3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации**

#### **Критерии формирования оценок по результатам решения практических заданий**

Целью оценивания является улучшения качества обучения. Процедура оценивания представляет собой непрерывный процесс, запускающий механизм обратной связи, с помощью которой преподаватель получает информацию о том, чему обучающиеся обучились, в какой степени удалось реализовать поставленные учебные цели. Оценивание на занятиях это процесс и результат.

Процедура оценивания начинается одновременно с выдачей практических задач обучающимся. В процессе решения практических задач обучающиеся могут задавать уточняющие вопросы, просить разъяснений по способам решения задач и оказания помощи, что необходимо учитывать при оценивании знаний. При оценивании решенных задач необходимо также учитывать время, потраченное обучающимся на их решение.

Процедура оценивания решенных задач преподавателем предусматривает использование следующих критерий оценки.

**«Отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует понимание цели решаемой задачи, понимает экономический замысел задачи. Владеет методикой решения. Численный результат решения правильный и обоснован.

**«Хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует понимание цели решаемой задачи, понимает общее значение экономического замысла задачи. Владеет методикой решения. Численный результат решения правильный и обоснован, но могут быть незначительные ошибки в расчетах.

**«Удовлетворительно»** - (3 балла) обучающийся демонстрирует не достаточное понимание цели решаемой задачи, понимает общее значение экономического замысла задачи. Слабо владеет методикой решения. Численный результат решения может быть с незначительными ошибками в расчетах.

**«Неудовлетворительно»** (2 балла и менее) – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач;
- ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания;

- негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.
- недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.

#### **Критерии формирования оценок по выполнению тестовых заданий**

Процедура оценивания тестирования преподавателем предусматривает использование следующих критерий оценки.

**«Отлично»** (5 баллов) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 100 – 90% от общего объема заданных тестовых вопросов.

**«Хорошо»** (4 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 89 – 70% от общего объема заданных тестовых вопросов.

**«Удовлетворительно»** (3 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 69 – 60% от общего объема заданных тестовых вопросов.

**«Неудовлетворительно»** (0 баллов) - получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 59% и менее от общего объема заданных тестовых вопросов.

#### **Критерии формирования оценок по экзамену**

**«Отлично»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний, не допустил логических и фактических ошибок

**«Хорошо»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний; допустил незначительные ошибки и неточности.

**«Удовлетворительно»** – студент допустил существенные ошибки.

**«Неудовлетворительно»** – студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.

Экспертный лист

оценочных материалов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Управление персоналом»

по направлению подготовки/специальности 23.05.05 Система обеспечения движения поездов

шифр и наименование направления подготовки/специальности

Автоматика и телемеханика на железнодорожном транспорте профиль / специализация

инженер путей сообщения

квалификация выпускника

1. Формальное оценивание			
Показатели	Присутствуют		Отсутствуют
Наличие обязательных структурных элементов:			
– титульный лист			
– пояснительная записка			
– типовые оценочные материалы			
– методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания			
Содержательное оценивание			
Показатели	Соответствует	Соответствует частично	Не соответствует
Соответствие требованиям ФГОС ВО к результатам освоения программы			
Соответствие требованиям ОПОП ВО к результатам освоения программы			
Ориентация на требования к трудовым функциям ПС (при наличии утвержденного ПС)			
Соответствует формируемым компетенциям, индикаторам достижения компетенций			

Заключение: ФОС рекомендуется/ не рекомендуется к внедрению; обеспечивает/ не обеспечивает объективность и достоверность результатов при проведении оценивания результатов обучения; критерии и показатели оценивания компетенций, шкалы оценивания обеспечивают/ не обеспечивают проведение всесторонней оценки результатов обучения.

Эксперт, должность, ученая степень, ученое звание \_\_\_\_\_ / Ф.И.О.

(подпись)

МП