

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра государственного и муниципального администрирования

УТВЕРЖДЕН

Per. № Э154АА.03-250/08  
 «05» 13 2022 г.  
 на заседании кафедры  
 Протокол от «14» 08 2022 г. № 1  
 Заведующий кафедрой государственного и  
 муниципального администрирования  
 И.Э. Толстова  
 (подпись)

ФОНД  
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Б1.О.25 Основы управления персоналом  
 Шифр и наименование дисциплины

38.03.01 Экономика  
 Код и наименование направления подготовки

Бухгалтерский учет, анализ и аудит  
 Направленность (профиль)

Паспорт  
фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления	УК-3 УК-9 ОПК-4	Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
2	Тема 2. Личность на рабочем месте: мотивация и ответственность	УК-3 УК-9 ОПК-4	Кейс-задачи. Перечень тем устных сообщений для семинара. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
3	Тема 3. Набор и селекция персонала. Кадровое обеспечение информационной безопасности организации.	УК-3 УК-9 ОПК-4	Кейс-задачи. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
4	Тема 4. Деловая оценка персонала	УК-3 УК-9 ОПК-4	Кейс-задачи. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
5	Тема 5. Подготовка персонала	УК-3 УК-9 ОПК-4	Кейс-задачи. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
6	Тема 6. Управление карьерой	УК-3 УК-9 ОПК-4	Деловая игра. Перечень тем устных сообщений для семинара. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
7	Тема 7. Коммуникации в организации.	УК-3 УК-9 ОПК-4	Кейс-задачи. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
	Экзамен	УК-3 УК-9 ОПК-4	Вопросы к экзамену

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ  
Кафедра Государственного и муниципального администрирования  
(наименование кафедры)

**Темы рефератов**  
по дисциплине Основы управления персоналом  
(наименование дисциплины)

1. Кадровое планирование в организации.
2. Методика разработки карьерной стратегии.
3. Оптимизация процесса подбора кадров.
4. Повышение эффективности оценки персонала в организации.
5. Оптимизация процесса аттестации кадров.
6. Руководство: стиль и эффективность.
7. Групповые методы управления и их эффективность.
8. Формы власти и влияние.
9. Руководитель: власть и личное влияние.
10. Ситуационные подходы к эффективному лидерству.
11. Проблемы мотивации в современных условиях.
12. Развитие теории управления персоналом за рубежом.
13. Проблемы адаптации зарубежного опыта управления персоналом к современным российским условиям.
14. Проекты рабочих мест и их роль в управлении персоналом.
15. Управление деловой карьерой.
16. Кадровые службы и их место в управлении.
17. Принципы взаимодействия руководителя с подчиненными.
18. Оценка результатов обучения и развития персонала.
19. Оценка эффективности системы управления персоналом.
20. Кадровый аудит.
21. Управление коммуникациями.
22. Организация обучения персонала.
23. Управление кадровым резервом.
24. Участие персонала в управлении.
25. Роль конфликтов в социально – экономическом развитии.
26. Управление конфликтами.
27. Вознаграждающее управление.
28. Отношения в организации.
29. Основы управления человеческими ресурсами.
30. Коммуникации организации.
31. Мотивация и стимулирование трудового поведения.

32. Управление профориентацией и адаптацией персонала.
33. Система профессионально – служебного продвижения.
34. Формирование кадровой политики организации.
35. Концепция управления персоналом.
36. Закономерности и принципы управления персоналом.
37. Методы управления персоналом.
38. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.
39. Профессиональные затруднения и способы их преодоления.
40. Источники и проблемы найма персонала.
41. Деловая оценка и отбор персонала.
42. Комплексная оценка управленческого труда.
43. Организационная культура организации.
44. Формирование поведения руководителя в конфликтной ситуации.
45. Служба управления персоналом.
46. Теория «Х» и теория «У» Дугласа Мак Грегора.
47. Теория «Z» как продолжение теории Мак Грегора.
48. Обучение персонала на рабочем месте.
49. Обучение персонала вне рабочего места.
50. Основные направления персонал – маркетинга.
51. Социальная ответственность и этика управления персоналом.
52. Управление персоналом по целям: основные черты и особенности.
53. Основные стратегии управления персоналом, применяемые крупными компаниями.
54. Соотношение теории и практики в управление персоналом.
55. Планирование как важнейшая функция управления персоналом.
56. Управление конфликтной ситуацией и задачи менеджмента.
57. Истоки деловых конфликтов и их роль в процессе управления персоналом.
58. Проблемы управления неформальными группами в организации.
59. Экстремальное управление персоналом.
60. Основные факторы успеха практической деятельности в управлении персоналом.
61. Роль коммуникаций в системе управления персоналом.
62. Современные тенденции применения информационных систем в управлении персоналом.
63. Социально – психологические аспекты управления персоналом.
64. Формирование и развитие этики управления персоналом.
65. Управление персоналом в условиях неопределенности.
66. Инновационное управление персоналом.

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Работа может быть зачтена и в том случае, когда основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы;

- оценка «не зачтено» – тема реферата не раскрыта, задания не выполнены, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

## **Перечень дискуссионных вопросов для семинара**

### **Тема: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ИНТЕГРАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ ОБЩЕГО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ**

1. Понятие философии управления персоналом. Философия организации: понятие, история возникновения, принципы;
2. Английская и американская философии управления персоналом;
3. Японская философия управления персоналом;
4. Российская специфика формирования философии управления персоналом;
5. Концепция управления персоналом;
6. Закономерности и принципы управления персоналом.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

## Кейс-задачи

### Тема: МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

#### Задания: Мотивация организационного поведения

**Задание 1.** Подчиненные научились искусно управлять руководителями. Но бизнесу от этого один вред.

Он – единственный в своем роде, незаменимый и прекрасно знает об этом. Поэтому он вьет веревки из руководства предприятия. Уехать без предупреждения на рыбалку на две недели – в порядке вещей. А цех стоит... Как руководителю мотивировать работника, чтобы он не чудачествовал?

#### *Описание ситуации*

На предприятии работает по настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь – универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 4-5 человек, равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова нечем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распушенности одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

#### **Вопросы:**

*Что делать руководителю?*

*Как мотивировать работника, чтобы он не чудачествовал?*

*Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?*

**Задание 2.** Цена специалиста по протекции и без нее. Могут ли новые сотрудники компании получать большую заработную плату, чем давно работающие на такой должности? Как объяснить ситуацию «старожилам»?

#### **Описание ситуации**

В строительной компании из-за расширения объемов проектных работ возникла необходимость в дополнительной штатной единице инженера – конструктора. Начальник проектного отдела предложил своего кандидата. Несмотря на небольшой опыт его протее, заработная плата была назначена

ему выше в 1,7 раза, нежели у двух давно работающих в компании сотрудников. Инженеры-конструкторы – старейшины компании, узнав о таком положении дел, обратились к директору по персоналу с просьбой разрешить столь противоречивую ситуацию. Основной акцент сделан был на собственном большом стаже работы в компании и конкретном опыте работы.

**Вопрос:**

*Что необходимо предпринять директору по персоналу в этом случае?*

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

**Перечень тем устных сообщений для семинара**

**Тема: МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

1. Методы мотивации труда.
2. Правила эффективной мотивации персонала.
3. Исследование удовлетворенности сотрудников.
4. Факторы, влияющие на формирование мотивации.

**Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;

- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;

- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;

- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения

демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

### Кейс-задачи

## Тема: НАБОР И СЕЛЕКЦИЯ ПЕРСОНАЛА. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

### Задание 1. Планирование привлечения персонала

*Описание ситуации.* Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите (ли) практику. Одним из разделов этого плана является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация имеет дополнительную потребность в персонале.

*Постановка задачи.* Определите, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается обеспечить потребность в персонале в планируемом году, раскройте преимущества и недостатки источников и определите конкретные потребности в персонале.

*Методические указания.* Источники обеспечения потребности в персонале приведены в табл. 1.

Таблица 1 – Планирование привлечения рабочей силы

Обеспечение потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Увольнение за счет изменений структурного, технологического, организационного, социального характера, а также производственных мощностей. Перемещение с целью внутризаводского обмена опытом. Назначение молодых специалистов на высшие должности	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с: а) государственными органами управления трудом (информирование посредников о своем предприятии); б) школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, специальными высшими учебными заведениями, университетами	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы управления трудом и учебные заведения. Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений, изучение прессы в зависимости от целей и региона. Подключение специалистов по кадровым вопросам	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор. Собеседование при приеме на работу. Прием на работу с испытательным сроком



## Задание 2. Методы отбора персонала

За рубежом многие фирмы используют ступенчатую систему отбора персонала среди претендентов на должность, проводя сначала один или два предварительных, а затем окончательный отбор, применяя при этом различные методы набора. На рис. 1 приведены типичные методы отбора персонала, которые применяют зарубежные фирмы

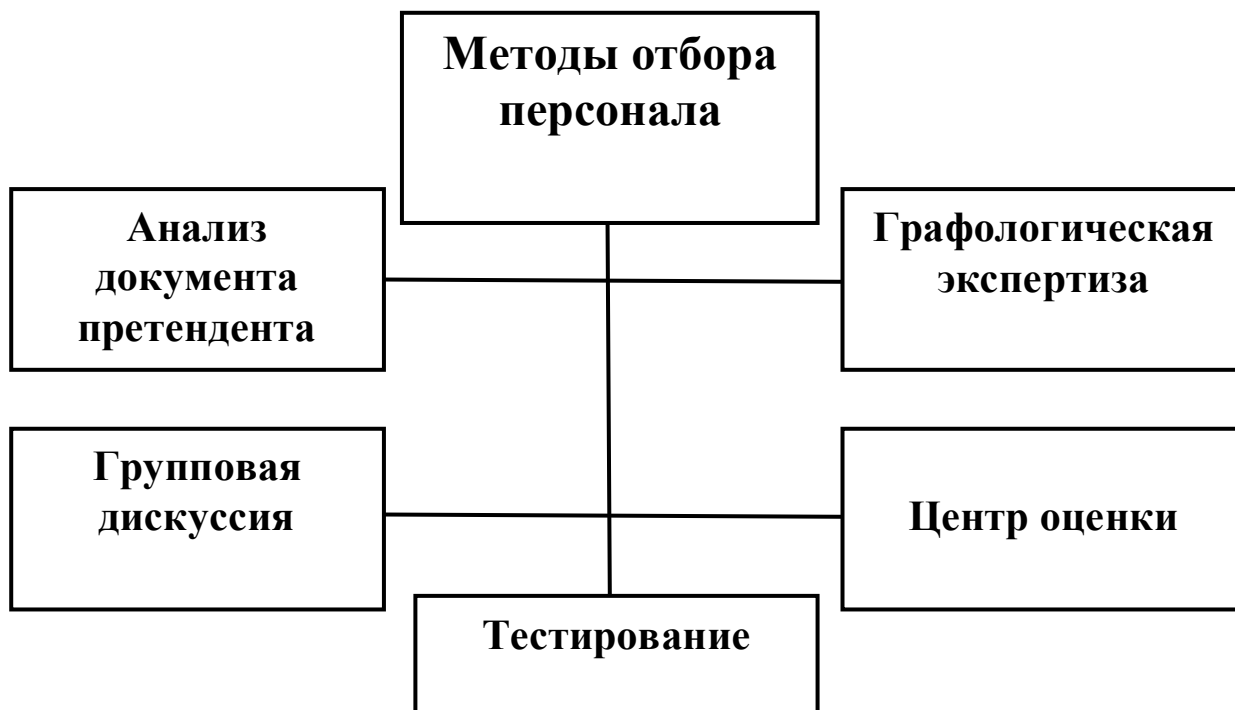


Рис.1. Типичные методы отбора персонала, которые применяют зарубежные фирмы

*Подготовьте ответы на вопросы:*

1. Какие методы отбора персонала в этой схеме, по вашему мнению, являются наиболее важными для отечественных организаций?
2. В какой последовательности целесообразно выполнять указанные на схеме методы отбора?
3. Попробуйте конкретизировать эти методы.
4. Почему некоторые из указанных методов (групповая дискуссия, графологическая экспертиза) не получили широкого применения в отечественных фирмах?
5. Описать процесс эффективной подготовки к собеседованию работника кадровой службы и ее проведение с претендентом на должность. Как следует закончить собеседование, когда претенденту предстоит сообщить позитивный результат или отказ в приеме на работу?
6. Какие из известных вам методов отбора персонала целесообразно использовать при замещении вакантных должностей: заместителя

генерального директора по финансам; начальника отдела снабжения; экономиста первой категории?

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

### **Кейс-задачи**

## **Тема: ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

### **Задание 1. Оценка руководителя**

Руководство коллекторской фирмы и не предполагало, что девушка может достигнуть высот в столь неженской профессии. Однако команда Марины показывает такие результаты, которым может позавидовать любой другой отдел.

*Описание ситуации.* Свою профессиональную деятельность Марина Широкова начала в качестве оператора в ОАО «Мегафон», обрабатывающего входящие телефонные звонки. Проработав в этой компании около года, она поняла, что это довольно однообразная для нее работа – прежде всего в силу амбициозного характера. Именно тогда она почувствовала, что уже готова к более ответственной и масштабной работе.

Свой профессиональный путь в новой компании «Восток-Запад» она начала в сентябре 2010 года с позиции специалиста отдела телефонного взыскания. Надо заметить, что она была первопроходцем – до нее на этой позиции девушки не работали. Итак, она оказалась одна в окружении 20 мужчин, бывших сотрудников правоохранительных органов.

Преодолев страх и дрожь в голосе, появившиеся на начальном этапе, Марина стала превращаться в настоящего коллектора, который не боится ни криков, ни угроз, поступающих от должников. Главной целью было выполнить план и доказать всем, что она такая же смелая и твердая, как и ее коллеги – бывшие силовики, и что она точно также может взыскивать долги.

Не прошло и года, как ее руководитель объявил ей о повышении в должности до старшего специалиста. Дальше ее карьера пошла стремительно в гору. Компания быстро росла и в скором времени переехала в новый просторный офис. В августе 2012 года Марину перевели на должность ведущего эксперта, а в ноябре – назначили руководителем одной из пяти групп Управления телефонного взыскания. В ее подчинении 55 человек. Услуги компании востребованы практически во всех сферах экономики.

Каждый месяц ее команда показывала лучшие результаты по сравнению с предыдущим.

Такую же аналогичную работу выполняли еще четыре группы Управления. Но впечатляющих результатов удалось достичь только команде Марины. Показатели ее группы превышали показатели остальных более чем на 600 млн. руб. в месяц. Было очевидно, что у Марины есть чему поучиться. Чтобы разобраться в эффективных технологиях, ее работу подвергли серьезному изучению. Был проведен тщательный анализ поведения членов группы и составлен психологический портрет. Выяснилось, что поведение Марины отличалось всего тремя действиями, которые в других четырех группах не делали, и невыполнением того, же количества действий, которые делали другие.

**Вопросы:**

*Какие действия, на Ваш взгляд, определяли эффективность Марины как менеджера?*

*Как безболезненно внедрить эффективные принципы работы ее команды в других группах с учетом того, что в каждом отделе уже есть своя устоявшаяся практика работы с клиентами?*

**Задание 2. Формирование рабочей группы**

**Описание ситуации.** Далее приведен список из 24 качеств, которыми в разной степени должны обладать члены рабочей группы по решению каких-либо проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации.

1. Постоянство.
2. Выдержка.
3. Свобода действий.
4. Общительность.
5. Исполнительность.
6. Переменчивость.
7. Чувствительность.
8. Знание своих возможностей.
9. Соблюдение семейных традиций.
10. Способность к воображению.
11. Самомнение.
12. Мастерство.
13. Бережливость.
14. Организованность.
15. Изворотливость.

16. Инициативность.
17. Целеустремленность.
18. Настойчивость.
19. Умение слушать собеседника.
20. Искренность.
21. Самостоятельность.
22. Эрудированность.
23. Стремление к успеху.
24. Деловитость.

*Постановка задачи.* Необходимо сформировать рабочую группу.

Необходимо выбрать пять качеств, которые, по вашему мнению, являются самыми важными для члена рабочей группы для решения проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации. Выбор можно сделать при помощи метода попарных сравнений.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

#### **Кейс-задачи**

### **Тема: ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА**

#### **Задание 1. Использование методов и форм обучения в зависимости от стратегии бизнеса**

*Описание ситуации.* В табл. 1 приведены задачи обучения персонала в зависимости от выбранной организацией стратегии бизнеса.

Таблица 1 - Задачи обучения персонала в зависимости от выбранной организацией стратегии бизнеса

Стратегия бизнеса	Цели стратегического поведения	Способы достижения целей	Главное направление	Задачи обучения	Методы и формы обучения
Концентрация усилий	Расширение рынка. Сокращение производственных расходов. Создание новых рыночных ниш.	Качество продукции. Введение новых технологий. Работа с потребителями или	Совершенствование навыков персонала. Развитие персонала.	Создание рабочих групп. Комбинированное обучение. Специализированная тренировка Тренировка общения. Обучение на рабочем месте.	
Развитие	Расширение рынка. Совершенствование товара (услуг). Инновации. Совместное предпринимательство.	Расширение каналов сбыта. Глобализация рынка. Модификация продукта (сервиса). Создание нового продукта. Развитие через систему совместного владения.	Создание новых рабочих мест. Инновации	Развитие коммуникативных навыков. Обучение основам организационной культуры. Обучение креативному мышлению. Обогащение работы элементами творчества. Обучение менеджеров основам коммуникации. Обучение персонала методам разрешения конфликтов.	
Расширение	Горизонтальная интеграция. Вертикальная интеграция. Концентрическая диверсификация	Приобретение фирм, работающих на одном и том же рынке. Приобретение фирм с новым продуктом (сервисом).	Интеграция. Деструктуризация	Оценка обученности персонала приобретенных фирм. Интеграция систем обучения. методов обучения в расширенной компании.	
Сдерживание	Экономия средств.	Сокращение расходов	Увеличение Производи-	Мотивация персонала,	

	Переориентирование. Прекращение действий.	Избрание Новых целей Распродажа ценных бумаг.	тельности труда	обучение сбережению времени, управлению стрессами. Обучение лидерству. Тренировка общения. Обучение смежным навыкам. Обучение навыкам психологического анализа рабочих мест.	
--	----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

*Постановка задачи.* Разработать и предложить конкретные методы и формы обучения по каждой задаче обучения применительно к каждому виду стратегии бизнеса применительно к трем категориям персонала: руководителям, специалистам, рабочим.

## **Задание 2. Адаптация персонала**

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

*Постановка задачи.*

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

*Методические указания.* Для решения ситуации необходимо использовать данные рис. 1 и метод попарных сравнений факторов.



Рис. 1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

## **Деловая игра**

### **Тема: УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ**

#### **Деловая игра: «Анализ карьерного пространства»**

Цель – научиться анализировать карьерное пространство.

Группа разбивается на три микрогруппы, каждая из которых подбирает один пример карьеры известного большинству членов микрогруппы человека и выполняет следующие задания:

- охарактеризуйте карьерное пространство носителя данной карьеры;
- охарактеризуйте влияние карьеры на различные поля социального пространства носителя карьеры;
- докажите или опровергните утверждение, что карьера является одной из «осей» жизненного пространства человека.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, решена (при условии активного участия каждого оцениваемого студента; демонстрации знаний в рамках рассматриваемой темы);
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, не решена или студент в процессе группового обсуждения не принимал активного участия; продемонстрировал отсутствие знаний в рамках рассматриваемой темы).

### **Перечень тем устных сообщений для семинара**

#### **Тема: УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ**

1. Сущность карьерограммы.
2. Содержание методических рекомендаций по планированию карьеры.
3. Планирование и развитие карьеры специалистов.
4. Типы карьеры по Д. Сьюперу.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;
- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно



оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;

- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;

- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

### **Кейс-задачи**

#### **Тема: КОММУНИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

##### **Задача 1. Управление коммуникациями в корпорации**

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства главной конторы».

Невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским

оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объёма продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменению подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствует полностью – поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения

эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперёд, но из-за непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определённой мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно.

Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учётом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и её сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идёт хорошо, а что плохо, в чём требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить её приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору всё больше и больше предложений.

Торговые агенты всё активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали

обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в чётко определённом направлении.

*1. Какими были некоторые из преград на пути информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернешнл»?*

*2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?*

*3. Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизированной формы?*

*4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.*

*5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?*

## **Задача 2. 150 писем в день или как найти время на работу**

Александр Сивков был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной компании того же профиля.

Уже на второй день работы ему поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам – кадровой, плановой, проектной, финансовой, а также к системе документооборота. Само собой, подключили и к корпоративной электронной почте.

Такая оперативность понравилась Александру. Правда, смутило то, что в его электронный ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление о выходе на работу нового директора департамента, то есть его самого. Причём рассылка была по всей компании, сотням сотрудников.

Через несколько дней электронные письма пошли лавиной и вскоре поток вырос до 100–150 писем в день. А на прежней работе у Александра было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много...

Александр начал осторожно обращаться к коллегам, чтобы выяснить, в чем тут дело, сколько писем получают они, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: что все получают много писем; что тут такая корпоративная культура; что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента; что это установка первого лица, и спорить бесполезно.

Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что

выразилось в стремительном росте электронных писем по схеме «каждый с каждым». То есть, любой клерк имел право написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чем уже начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой. Как понял Александр, всё делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на разработку была привлечена дорогая компания), для чего начали внедрять единое информационное пространство. По замыслам, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идёт сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха.

А чтобы знаниями менеджмент мог управлять самостоятельно и без посредников, был выпущен соответствующий приказ, работа с компьютерами была включена в основные требования к начальствующим должностям на всех уровнях, было проведено экспресс-обучение компьютерным основам всех руководителей подразделений.

Одновременно был значительно сокращён штат секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом. То есть несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних начальников подразделений.

На глазах возникала безбумажная технология работ передового уровня. В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем делал ситуацию с нехваткой времени почти неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься. Александр решил бороться с этой рутиной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде, «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. Потом стал читать, но не отвечать некоторым, стоящим ниже по должности. Наконец, перестал и прочитывать письма от некоторых, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на совещаниях он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что они всех проинформировали рассылкой, а Александр был не в курсе. Тогда Александр решил более чётко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. Он классифицировал источники и понял, что в основном письма идут от отдела кадров, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов, начальников служб, от руководителей проектов, и от собственных подчинённых руководителей. Характерно, что все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах и поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «открыт для всех» (политика открытости поощрялась)...

Значительный объём возникал по линии внешней переписки с заказчиками. В почту попадали также письма, связанные с существенными

управленческими событиями из кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мелочью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их Ф.И.О., должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стандартными текстами поздравлений. Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в должности и т. д. Венчали этот корпоративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR-службы, новостей и аналитики. Кроме того, Александр сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке интернет-новости. В общем, читай – не хочу, скучать не приходилось.

Однако Александр хладнокровно собрал данные, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объёма электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2–3 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного объёма личного времени.

*1. О каких коммуникациях, в основном, идёт речь в предлагаемой ситуации – формальных или неформальных?*

*2. Какие из перечисленных категорий писем обеспечивают внутренние коммуникации, а какие – внешние?*

*3. Обеспечивалась ли обратная связь при передаче информации с помощью электронных писем?*

*4. Как вы оцениваете инициативу первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями? В чем недостатки реализации этой идеи?*

*5. Какой перечень мероприятий на месте Александра предусмотрели бы вы для сокращения объёма электронной переписки?*

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

**Вопросы к экзамену**  
по дисциплине Основы управления персоналом  
(наименование дисциплины)

1. Управление персоналом: понятие, предмет и методы изучения. Функции управления персоналом.
2. Эволюция взглядов на управление персоналом.
3. Коммуникации организации: понятие и этапы.
4. Психологические основы предъявления оценочной информации.
5. Конфликты: понятие и причины возникновения.
6. Типовые ошибки при проведении интервью и принятии решения.
7. Процессуальные теории мотивации: модель мотивации В. Врума, теория справедливости, модель Портера – Лоулера.
8. Значение и этапы планирования управления человеческими ресурсами.
9. Ошибки при проведении оценки персонала и стратегия обучения специалистов по оценке.
10. Понятие мотива поведения, мотивации и ответственности.
11. Источники и проблемы найма персонала.
12. Виды коммуникаций в организации.
13. Методы оценки персонала.
14. Содержательные теории мотивации: теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клеелланда.
15. Деловая оценка и отбор персонала.
16. Стадии развития практики управления персоналом в организациях.
17. Организация отбора претендентов на вакантную должность.
18. Типы отношений в организации.
19. Занятость как экономическая категория. Формы занятости персонала.
20. Разновидности философии управления персоналом.
21. Цели оценки персонала организации.
22. Философия организации и управления персоналом.
23. Российская специфика формирования философии управления персоналом.
24. Интервью с кандидатом и этапы процедуры отбора на должность.
25. Методы организации проведения оценки персонала.
26. Обучение персонала: определение потребности, формирование бюджета, определение целей.
27. Определение содержания обучения и виды обучения персонала.
28. Цели вознаграждения в управлении персоналом.

29. Конфликты в сфере управления.
30. Понятие трудового контракта. Виды и содержание трудового контракта.
31. Методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения персонала.
32. Цели и виды кадрового аудита.
33. Адаптация персонала.
34. Способы влияния руководителя на развитие конфликта.
35. Проблемы становления взаимодействия человека и организационного окружения.
36. Понятие и виды деловой карьеры.
37. Объективные и субъективные причины конфликтов.
38. Результаты воздействия конфликта на организацию.
39. Управление деловой карьерой.
40. Национально – этнические конфликты.
41. Стимулы и вознаграждения в управлении персоналом.
42. Принципы и формы вознаграждения персонала.
43. Динамика развития конфликта.
44. Мировоззренческие и нормативно – ценностные конфликты.
45. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
46. Пути и средства решения конфликтов.
47. Этапы деловой карьеры.
48. Организационная культура: понятие, формирование и изучение.
49. Пути и средства предупреждения конфликтов.
50. Преграды коммуникаций в организации и их преодоление.

### **Критерии оценки:**

– отметка **«отлично»** выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

– отметка **«хорошо»** выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет

необходимыми навыками и приемами их выполнения.

– отметка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, демонстрирует недостаточно систематизированные теоретические знания программного материала, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

– отметка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки при его изложении, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.



## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

### **Задания для оценки сформированности компетенции УК-3:**

1. Форма помощи критикуемому в поисках и устранении недостатков в работе – это ...

- а) объективная критика;
- б) спор;
- в) деструктивная критика;
- г) другое \_\_\_\_\_

Ответ: а.

2. Группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития – это ...

- а) коллектив;
- б) компания;
- в) партия;
- г) другое \_\_\_\_\_

Ответ: а.

3. Совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов – это ...

- а) управление мотивацией;
- б) управление социальным развитием организации;
- в) управление деловой карьерой.

Ответ: б.

4. В рамках какого вида полномочий, специалисты, обладающие такими полномочиями, при необходимости дают неинициативные и необязательные для исполнения советы нуждающимся в них руководителям, каким образом лучше решить тот или иной «узкий» вопрос?

- а) рекомендательные полномочия;
- б) распорядительные полномочия;
- в) представительские полномочия.

Ответ: а.

5. Правила, вырабатываемые и принятые группой, которые обязаны соблюдать ее члены, называются групповыми ...

- а) мнениями;
- б) целями;
- в) нормами.

Ответ: в.

6. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:

- а) командообразование;
- б) групповая сплоченность;
- в) ценностно-ориентационное единство.

Ответ: а.

7. Начальный этап командообразования, на котором осуществляется целенаправленный подбор членов команды на основе принципа максимальной однородности участников, учитывающего требование взаимодополняемости:

- а) комплектование команды;
- б) формирование общего видения;
- в) знакомство.

Ответ: а.

8. Установите соответствие между группами командных ролей и самими ролями (по М. Белбину).

- |                                 |                 |
|---------------------------------|-----------------|
| 1. Роли, нацеленные на действие | а) аналитик     |
| 2. Социальные роли              | б) душа команды |
| 3. Интеллектуальные роли        | в) исполнитель  |

Ответ: 1 – в, 2 – б, 3 – а

9. Установите соответствие между ролями и их описанием (по М. Белбину).

- |                   |                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Генератор идей | а) люди, исполняющие эту командную роль, неустанно поддерживают своих коллег и постоянно проверяют, эффективно ли работают вместе члены его команды                                                                                     |
| 2. Душа команды   | б) творческие изобретатели, которых постоянно озаряют новые идеи и подходы                                                                                                                                                              |
| 3. Координатор    | в) постоянно бросают вызов своей команде, чтобы улучшить ее в различных аспектах. Получают удовольствие от того, что стимулируют действовать других людей, постоянно задающие вопросы и находящие наилучшие подходы для решения проблем |
| 4. Мотиватор      | г) направляют свою команду к обозначенной цели                                                                                                                                                                                          |

Ответ: 1 – б, 2 – а, 3 – г, 4 – в

10. Социальные взаимодействия между людьми, выражение человеческой потребности в общении – это ...

- а) формальные коммуникации;
- б) неформальные коммуникации;
- в) горизонтальные коммуникации.

Ответ: б.

11. Коллективным можно назвать \_\_\_\_\_ стиль управления, при котором управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, а выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими

Ответ: ....

12. Ситуацию, когда в команде отсутствуют какие-либо ограничения и нормы, каждый может делать то, что пожелает и в результате падает эффективность, а сама группа разваливается, можно назвать \_\_\_\_\_

Ответ: ....

13. \_\_\_\_\_ коммуникации – сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, манер и т.д.

Ответ: ....

14. Передаточный механизм от источника коммуникации к получателю информации – это ...

Ответ: ....

15. \_\_\_\_\_ – это устоявшаяся в течение длительного времени оценка какого-либо объекта или явления, преобладающая в общественном сознании и формирующая предвзятое отношение к данному предмету или явлению.

Ответ: ....

16. Взаимные уступки сторон в решении проблемы – это ...

Ответ: ....

17. Мирная беседа обеих сторон по решению проблемы - это какой способ разрешения социальных конфликтов?

Ответ: ....

18. Трудовая \_\_\_\_\_ – это добровольное, сознательное соблюдение законов о труде и правил внутреннего распорядка, добросовестное исполнение своих обязанностей.

Ответ: ....

19. Лицо которое помогает сторонам выйти из конфликта, действует как связной, «мастер уговоров», не высказывая никаких суждений о достоинствах позиций и не вынося никаких официальных решений о победе или поражении любой из сторон.

Ответ: ....

20. То, из-за чего возникает конфликт, – это \_\_\_\_\_ конфликта.

Ответ: ....

21. Сопоставьте этапы командообразования с их описанием.

- |                     |                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Формирование     | а) на этом этапе завершается разработка общих принципов, норм, формирование групповых ценностей. Действуя на основе этих норм, руководитель группы должен обеспечить эффективную работу команды                                    |
| 2. Приспособление   | б) необходимость этого этапа обусловлена тем, что любые задачи рано или поздно решаются и уступают место новым;                                                                                                                    |
| 3. Нормирование     | в) на этом этапе группа достигает высшего уровня организационной и психологической зрелости, а ее деятельность – наибольшей эффективности. Команда достигла высокого уровня сплоченности                                           |
| 4. Функционирование | г) отличается более тесным взаимодействием членов группы, иногда созданием подгрупп по симпатиям и общим интересам. Происходит более глубокое уяснение требований, предъявляемых к каждому члену команды в силу поставленных задач |
| 5. Расставание      | д) этап знакомства членов команды друг с другом и со своим лидером                                                                                                                                                                 |

Ответ: 1 – д, 2 – г, 3 – а, 4 – в, 5 – б.

22. Сопоставьте виды команд в организации с их целями.

- |                           |                                                                                  |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Управленческая команда | а) реализация миссии и долгосрочных целей организации                            |
| 2. Функциональная команда | б) достижение целей в рамках разработанной стратегии                             |
| 3. Проектная команда      | в) разработка и реализация стратегии, формирование развивающей среды организации |
| 4. Метакоманда            | г) достижение цели проекта                                                       |

Ответ: 1 – в, 2 – б, 3 – г, 4 – а.

23. Какие могут быть конфликты в команде (как в формальной, так и в неформальной организации)?

- а) конфликт между подразделениями в организации;
- б) конфликт между неформальными подгруппами внутри коллектива;
- в) конфликт личности и группы;
- г) конфликт лидера и группы с образованием подгрупп;

- д) конфликт между руководителем и группой;
- е) все варианты верны.

Ответ: е.

24. К какому типу относятся «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных?

- а) постоянные;
- б) специфические;
- в) неструктурированные.

Ответ: а.

25. Что относится к основным подходам к формированию команды?

- а) целеполагающий подход;
- б) межличностный подход;
- в) ролевой подход;
- г) проблемно-ориентированный подход;
- д) все варианты верны.

Ответ: д.

26. Типами формальных групп являются.

- а) рабочие группы;
- б) самоуправляемые команды;
- в) команды менеджеров;
- г) дружеские группы;
- д) комитеты.

Ответ: а, в, д.

27. В управлении персоналом под \_\_\_\_\_ понимается небольшое количество людей с взаимодополняющими навыками, которые подвержены единым намерениям, эффективным целям и общему подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимоответственными.

- а) командой;
- б) коллективом;
- в) формальной группой;
- г) неформальной группой.

Ответ: а.

28. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

- а) наличие лидера;
- б) размер;
- в) групповое единомыслие;
- г) наличие синергетического эффекта.

Ответ: г.

29. В соответствии с классификацией ролей М. Белбина, динамичный человек, стимулирующий других и не теряющий самообладания в напряженной обстановке – это ...

- а) генератор идей;
- б) вдохновитель команды;
- в) исполнитель.

Ответ: б.

30. Один из механизмов интеграции команды, когда индивид или часть социальной группы объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия – это ...

- а) менеджмент;
- б) партнерство;
- в) лидерство.

Ответ: в.

31. К способу регулирования межличностных отношений не относится:

- а) проектирование, формирование и развитие системы взаимоотношений;
- б) регулирование межгрупповых отношений;
- в) учет социально-психологических процессов и явлений в коллективах;
- г) целенаправленное обучение персонала современным технологиям нравственного взаимоотношения.

Ответ: б.

32. Виды барьеров общения (четыре правильных ответа):

- а) межъязыковые;
- б) мировоззренческие;
- в) психологические;
- г) соматические;
- д) социальные;
- е) технические.

Ответ: а, в, д, е.

33. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:

- а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;
- б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;
- в) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

Ответ: б.

34. Под конфликтами в сфере управления понимают:

- а) конфликт между субъектами и объектами управления;
- б) конфликты, которые возникают в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления;
- в) конфликты между субъектами управления различных уровней;
- г) конфликты между руководителем и подчиненными;
- д) конфликты в процессе принятия управленческих решений.

Ответ: б.

35. Какая функция организационной культуры облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации; реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется воспитание сотрудников?

- а) интегрирующая;
- б) охранная;
- в) адаптивная.

Ответ: в.

36. Коллективные действия, церемонии награждения, собрания, приветствия и т.п.

- а) ритуалы;
- б) ценности;
- в) корпоративные мероприятия.

Ответ: а.

37. Профессиональный внутренний консультант – это ...

- а) специалист, который входит в состав консультируемой организации и оказывает помощь руководителям в пределах данной организации;
- б) высококвалифицированный специалист в какой-либо отрасли, получивший основательную подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации;
- в) универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем, или специалисты, работающие в узкой технической области.

Ответ: а.

38. Какая функция организационной культуры состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, табу, ограничивающие нормы.

- а) интегрирующая;
- б) охранная;
- в) адаптивная.

Ответ: б.

39. Сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления – это ...

- а) информация;
- б) материал;
- в) канал.

Ответ: а.

40. Данная информация может использоваться любыми лицами по их усмотрению при соблюдении установленных федеральными законами ограничений в отношении распространения такой информации.

- а) общедоступная;
- б) ограниченная;
- в) управленческая.

Ответ: а.

41. \_\_\_\_\_ - психологическая адаптация – это взаимоотношение личности и группы, при котором личность без длительных внешних и внутренних конфликтов продуктивно выполняет свою ведущую деятельность, удовлетворяет свои социогенные потребности, в полной мере идет на встречу ролевым ожиданиям, которые предъявляет к ней группа, переживает состояние самоутверждения

Ответ: ....

42. Наиболее часто участниками переговоров используются \_\_\_\_\_, жесткий или принципиальный подход. Искомый подход характеризуется тем, что участники – друзья; цель – соглашение; доверие к другим; легко меняется своя позиция и др.

Ответ: ....

43. Последовательная смена профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в том числе управленческих – это...

Ответ: ....

44. Наделенность авторитетом, основанным на исключительных качествах личности: интеллектуальных, духовных или каких-либо иных. Невидимая сила, позволяющая отдельным личностям увлекать за собой других – это...

Ответ: ....

45. Сложившееся у окружающих мнение о нравственном облике личности или коллектива, основанное на его предшествующем поведении и выражающееся в признании его заслуг, называется:

Ответ: ....

46. Эгоизм – принцип, на котором не может быть основано деловое  
Вставьте пропущенное слово.

Ответ: ....

47. \_\_\_\_\_ – это значимые для человека объекты, явления, идеалы, которые во многом определяют его поведение и деятельность. Говоря простым языком, это то, что ценно и приоритетно для конкретного индивида

Ответ: ....

48. Регулирующая функция организационной культуры – поддерживает необходимые правила и нормы \_\_\_\_\_ членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов. Вставьте пропущенное слово.

Ответ: ....

49. Люди, которые делают работу и обеспечивают выполнение задач. Они преобразуют идею команды в рабочий план и практические действия. (по М. Белбину)

Ответ: ....

50. Руководство и лидерство – это разные понятия. Человек может быть наделен руководящими функциями, но при этом он может и не обладать необходимыми лидерскими качествами. А это, соответственно, неизменно приводит к тому, что в команде появляется \_\_\_\_\_ лидер, который выступает своеобразным противовесом номинального руководителя.

Ответ: ....

51. \_\_\_\_\_ коммуникации – коммуникации, протекающие между людьми.

Ответ: ....

52. Неумение \_\_\_\_\_ – один из основных барьеров на пути межличностных коммуникаций. Люди чаще ориентированы на экспрессию собственного внутреннего мира, чем на восприятие и анализ внешней информации.



Ответ: ....

53. \_\_\_\_\_ сообщений – один из основных барьеров на пути межличностных коммуникаций. Непреднамеренно, в результате затруднений в межличностных коммуникациях; сознательно когда кто-либо из менеджеров среднего звена не согласен с сообщением и модифицирует его таким образом, чтобы сообщение отражало его интересы; из-за страха перед наказанием и др.

Ответ: ....

54. \_\_\_\_\_ коммуникации – осуществляются по формальным каналам; определяются правилами, нормами, должностными инструкциями.

Ответ: ....

55. Лицо, генерирующее идею или передающее информацию.

Ответ: ....

56. Лицо, которому предназначена информация.

Ответ: ....

57. \_\_\_\_\_ дух – это совокупность психологических феноменов, характеризующих неформальные отношения сотрудников к коллегам и организации. Команда держится на единстве целей, которые мотивируют к сплоченной работе.

Ответ: ....

58. \_\_\_\_\_ отношения – это отношения между социальными группами или их членами.

Ответ: ....

59. Взаимодействие нескольких элементов, вызывающий больший эффект, чем если бы эти элементы действовали отдельно друг от друга.

Ответ: ....

60. По объему власти отношения классифицируют по вертикали и по \_\_\_\_\_

Ответ: ....

### **Задания для оценки сформированности компетенции УК-9:**

1. Наличие определенных базовых знаний об окружающем мире и простейших закономерностях, происходящих в нем, способов умственных действий, обеспечивающих познавательную деятельность, а также свободное речевое общение, достаточный словарный запас – это ...

а) эмоциональная готовность;

б) волевая готовность;

в) физическая готовность;

г) личностная готовность;

д) умственная готовность.

Ответ: д.

2. Физический или психический недостаток, влекущий за собой отклонения от нормального развития:

- а) изъясн;
- б) медлительность;
- в) дефект.

Ответ: в.

3. Что относится к биологическим факторам психического развития?

- а) религия;
- б) уровень развития науки;
- в) задатки способностей.

Ответ: в.

4. Совокупность социально-психологических методов и способов, направленных на помощь в социально-профессиональном самоопределении человека в процессе развития его склонностей, самосознания и ценностных ориентаций, а также в процессе повышения конкурентоспособности человека на трудовом рынке и его адаптации к условиям осуществления собственных профессиональных обязанностей.

- а) психологическая поддержка;
- б) сопереживание;
- в) обучающее консультирование.

Ответ: а.

5. Индивидуальное или коллективное социальное взаимодействие, которое представляет собой враждебное поведение с намерением причинить ущерб или вред.

- а) равнодушие;
- б) агрессивное поведение;
- в) эмоциональность.

Ответ: б.

6. Сопоставьте характеристики гуманизации труда с их содержанием:

- |                                     |                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <i>Безопасность</i>              | а) труд должен быть организован таким образом, чтобы обеспечить раскрытие в профессиональной деятельности индивидуальных особенностей работника |
| 2. <i>Справедливость</i>            | б) самоуправление и участие работников в распределении прибылей и инвестиционной политике                                                       |
| 3. <i>Самоактуализация личности</i> | в) работник на рабочем месте не должен ощущать угрозы своему здоровью, доходам, обеспеченности работой в будущем и т.д.                         |
| 4. <i>Демократия</i>                | г) доля каждого, выраженная в доходе, должна соответствовать доле его вклада в достижение организации                                           |

Ответ: 1-в, 2- г, 3-а, 4-б.

7. Способность успешно осуществлять сложную и ответственную деятельность в напряженной, эмоциогенной обстановке, без значительного отрицательного влияния последствий на самочувствие, здоровье и дальнейшую работоспособность – это ...

- а) оптимизм;
- б) эмоциональная устойчивость;
- в) эмоциональная нестабильность.

Ответ: б.

8. Сопоставьте виды профессиональных деформаций менеджера с проявлениями деформации в профессиональной деятельности.

- |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Доминантность                                                          | а) Проявление равнодушия, эмоциональной сухости и жесткости. Игнорирование индивидуальных особенностей коллег. Негативное восприятие этических норм и правил поведения                                                                                           |
| 2. Профессиональная индифферентность (Синдром «эмоционального выгорания») | б) Подавление спонтанности, сдерживание самореализации, контроль за агрессивностью, ориентация на правила, инструкции, избегание серьезной ответственности. Стил мышления инертный и несколько догматичный. Скупость эмоциональных проявлений, осмотрительность. |
| 3. Сверхконтроль                                                          | в) Склонность к морализированию. Вера в свою нравственную непогрешимость. Вербальная нетерпимость к ненормативным формам поведения. Неискренность чувств и отношений                                                                                             |
| 4. Социальное лицемерие                                                   | г) Превышение властных функций, склонность к распоряжениям, приказам. Требовательность и безапелляционность. Нетерпимость к критике коллег                                                                                                                       |

Ответ: 1 – г, 2 – а, 3 – б, 4 – в.

9. Фиксация на собственных личностных и профессиональных проблемах и трудностях. Преобладание обвинительных и назидательных суждений. Преувеличение значения своей роли. Ролевое поведение за пределами учреждения, организации – это ...

- а) ролевой экспансионизм;
- б) консерватизм;
- в) сверхконтроль.

Ответ: а.

10. Установите соответствие групп трудностей общения в управленческой среде с их характеристиками.

- |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Трудности, связанные с процессом вхождения личности в группу | а) стремление занять во взаимодействии позицию эксперта, судьи; негибкость ролевого поведения; неприятие помощи со стороны партнеров; стремление помогать партнеру без «запроса» с его стороны; отношение к другому человеку в рамках |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

«должного», а не реального

2. Трудности общения, связанные с развитием отношений, групповых процессов, с группообразованием, сохранением группового единства

б) неприятие другого человека, отсутствие интереса к нему, замкнутость, внутренняя скованность, несдержанность

3. Трудности общения, связанные с отсутствием, несформированностью средств групповой деятельности

в) неумение точно и ясно выразить свои мысли, трудности в аргументировании, неумение вести обсуждение, дискуссию и т.п.

Ответ: 1 – б, 2 – а, 3 – в

11. Минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней – это ...

- а) нерациональное слушание;
- б) нерефлексивное слушание;
- в) нейтральное слушание.

Ответ: б.

12. В рефлексивном слушании подытоживаются основные мысли и чувства говорящего при ...

- а) перефразировании;
- б) отражении чувств;
- в) резюмировании.

Ответ: в.

13. В рефлексивном слушании основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, выраженным говорящим при ...

- а) перефразировании;
- б) отражении чувств;
- в) резюмировании.

Ответ: б.

14. \_\_\_\_\_ адаптация связана с освоением этики служебных отношений, норм поведения и взаимоотношений в новом коллективе, с приспособлением к новым физическим и психологическим нагрузкам, условиям трудовой деятельности.

- а) организационная;
- б) социально-психологическая;
- в) профессиональная.

Ответ: б.

15. \_\_\_\_\_ адаптация, предусматривающая усвоение роли и организационного статуса государственной (муниципальной) должности в структуре государственного (муниципального) органа, а также понимание особенностей его функционирования в гражданском обществе

- а) организационная;
- б) социально-психологическая;
- в) профессиональная.

Ответ: а.

16. Процесс приспособления молодого работника к профессиональной деятельности, условиям труда, новому коллективу и достижение им в оптимально короткое время нормальной производительности труда – это ...

Ответ: ....

17. Разделяемые в организации ценности, принятые верования, нормы поведения, которые лежат в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами – это ...

Ответ: ....

18. Процесс получения человеком набора личностных качеств, необходимых для полноценного существования в социуме, проходит во время взаимодействия индивида с внешней средой и другими членами общества.

Ответ: ....

19. Процесс взаимодействия между людьми или их группами с целью передачи информации либо обмена сведениями.

Ответ: ....

20. Различные препятствия, мешающие взаимопониманию участвующих в коммуникации сторон – коммуникативные \_\_\_\_\_

Ответ: ....

21. \_\_\_\_\_ социально-психологической компетентности являются некомпетентность, неграмотность, невежество, суеверие, мистика, оторванная от жизни фантазия.

Ответ: ....

22. Форма теоретической деятельности человека, направленная на осмысление и обоснование своих собственных действий и их законов, требующая обращения сознания на себя.

Ответ: ....

23. Межгрупповая дискриминация проявляется во враждебном отношении к чужой \_\_\_\_\_.

Ответ: ....

24. Расстояние до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство.

Ответ: ....

25. К барьерам отрицательных \_\_\_\_\_ относятся барьер страдания, барьер гнева, барьер страха, барьер плохого настроения и др.

Ответ: ....

26. Человек, который сопровождает другого на пути развития и помогает двигаться по нему быстрее: делится знаниями и опытом, развивает навыки и подсказывает, как решать сложные задачи.

Ответ: ....

27. \_\_\_\_\_ интеллект – сумма навыков и способностей человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.

Ответ: ....

28. Целенаправленный и планомерный процесс приобретения сотрудниками знаний, умений и навыков, которые позволяют им успешно справляться с поставленными профессиональными задачами, а также развивают их личностные компетенции.

Ответ: ....

29. Метод обучения, который предусматривает гибкое сочетание интенсивной и контролируемой самостоятельной работы обучающегося по освоению учебных материалов, оформленных в виде кейсов или выставленных в Сети, и систематическое взаимодействие с преподавателем при максимальном использовании возможностей современных информационных технологий – это \_\_\_\_\_

Ответ: ....

30. Метод компенсации при организации проведения оценки персонала предусматривает в случае слабого развития какой-либо способности человека поиск таких особенностей его психики или навыков работы, которые позволяют \_\_\_\_\_ нехватку этой способности.

Ответ: ....

### **Задания для оценки сформированности компетенции ОПК-4:**

1. Систематизированный процесс выбора способа преодоления проблем в деятельности организации (производственных, организационных, экономических, психологических, социальных, информационных) из двух или более вариантов – это ...

- а) инжиниринг;
- б) управленческое решение;
- в) рекомендация;
- г) аудит.

Ответ: б

2. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?

- а) обоснованность;
- б) обеспеченность ресурсами;
- в) целостность;
- г) иерархичность.

Ответ: а,б,г

3. Лицо, самостоятельно создавшее информацию либо получившее на основании закона или договора право разрешать или ограничивать доступ к информации, определяемой по каким-либо признакам.

- а) оператор информационной системы;
- б) обладатель информации;
- в) получатель информации.

Ответ: б

4. Установите соответствие:

1. Вертикальные коммуникации

а) коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации

2. Горизонтальные коммуникации

б) коммуникации, осуществляемые между работниками подразделений различных уровней иерархии

3. Диагональные коммуникации

в) коммуникации, координирующие и интегрирующие деятельность сотрудников различных отделов и подразделений в вертикальной плоскости иерархии, либо сверху вниз, либо наоборот

Ответ: 1 – в; 2 – а; 3 – б

5. Установите соответствие:

1. Миссия организации

а) результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность

2. Цели организации

б) могут заключаться в обеспечении персонала заработной платой, получении дохода владельцами организации, обеспечении потребителей качественной продукцией в соответствии со спросом и договорами, охране окружающей среды, недопущении сбоев в работе организации и др.

3. Задачи организации

в) предназначение организации, основная цель существования, формулируемая в общих чертах и отражающая основное направление действий, придающая организации определенность и индивидуальность

Ответ: 1 – в; 2 – а; 3 – б

6. Обязательное для выполнения лицом, получившим доступ к определенной информации, требование не передавать такую информацию третьим лицам без согласия ее обладателя – \_\_\_\_\_ информации.

Ответ: ....

7. Та часть неуправляемых факторов, которая оказывает существенное влияние на управляемые факторы – это \_\_\_\_\_ среда.

Ответ: ....

8. Ответная реакция человека или группы людей на получаемую информацию или совершаемое действие.

Ответ: ....

9. Передача ответственности за принятие решений другому лицу – это делегирование \_\_\_\_\_.

Ответ: ....

10. Процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации.

Ответ: ....

**Критерии оценки результатов:**

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он отвечает верно на 80-100% вопросов.

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он отвечает верно на 70-79% вопросов.

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он отвечает верно на 60-69% вопросов.

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не освоил материал темы, дает менее 60% правильных ответов.



## МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЮ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Критерии оценки	Уровень сформированности компетенций
<b>Оценка по пятибалльной системе</b>	
«Отлично»	«Высокий уровень»
«Хорошо»	«Повышенный уровень»
«Удовлетворительно»	«Пороговый уровень»
«Неудовлетворительно»	«Не достаточный»
<b>Оценка по системе «зачет – незачет»</b>	
«Зачтено»	«Достаточный»
«Не зачтено»	«Не достаточный»

### Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1. Положение «О балльно-рейтинговой системе аттестации студентов»: СМК ПНД 08-01-2022, введено приказом от 28.09.2011 №371-О (<http://nsau.edu.ru/file/403>: режим доступа свободный);

2. Положение «О проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся в ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ»: СМК ПНД 77-01-2022, введено в действие приказом от 03.08.2015 №268а-О (<http://nsau.edu.ru/file/104821>: режим доступа свободный).

## ОТВЕТЫ

### Ответы (УК-3)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	а	б	а	в	а	а	1 – в 2 – б 3 – а	1 – б 2 – а 3 – г 4 – в	б

11. демократический
12. анархия
13. невербальные
14. Канал
15. Стереотип
16. компромисс
17. переговоры
18. дисциплина
19. Посредник
20. предмет

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1 – д 2 – г 3 – а 4 – в 5 – б	1 – в 2 – б 3 – г 4 – а	е	а	д	а, в, д	а	г	б	в

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
б	а, в, д, е	б	б	в	а	а	б	а	а

41. социально
42. мягкий
43. ротация кадров
44. харизма
45. репутация
46. общение
47. ценность
48. поведения
49. Исполнители
50. неформальный
51. межличностные
52. слушать
53. искажение
54. формальные
55. отправитель
56. получатель
57. Командный
58. социальные
59. синергия

60. горизонтали

Ответы (УК-9)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
д	в	в	а	б	1-в; 2-г; 3-а; 4-б.	б	1-г 2-а 3-б 4-в	а	1-б 2-а 3-в	б	в	б	б	а

16. адаптация
17. организационная культура
18. Социализация
19. коммуникация
20. барьеры
21. Антиподом
22. рефлексия
23. группе
24. дистанция
25. эмоций
26. наставник
27. Эмоциональный
28. обучение
29. дистанционное обучение
30. возместить

Ответы (ОПК-4)

1	2	3	4	5
б	а,б,г	б	1-в 2-а 3-б	1-в 2-а 3-б

6. конфиденциальность
7. внешняя
8. обратная связь
9. полномочий
10. мотивация