



Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
«Воронежский экономико-правовой институт»
(АНОО ВО «ВЭПИ»)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор

по учебно-методической работе

А.Ю. Жильников

2018 г.



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Б1.В.ДВ.01.02 Психология управления персоналом

(наименование дисциплины (модуля))

37.03.01 Психология

(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль)

Психология

(наименование направленности (профиля))

Квалификация выпускника

Бакалавр

(наименование квалификации)

Форма обучения

Очная, заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Рекомендован к использованию Филиалами АНОО ВО «ВЭПИ»

Воронеж
2018

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры психологии.

Протокол от « 19 » сентября 20 18 г. № 6

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

Директор КОУ Воронежской области для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи «Центр психолого-педагогической реабилитации и коррекции»
Игнатова М.В.

(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Начальник отдела социально-психологических практик и сопровождения ТПМПК МКУ городского округа г. Воронеж «Центр развития образования и молодежных проектов»
Сычева Ю.И.

(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Заведующий кафедрой



Л.В. Абдалина

Разработчики:

Доцент



А.А. Жигулин

защиты								
--------	--	--	--	--	--	--	--	--

- для заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик, ГИА	Этапы формирования компетенций по курсам изучения				
	1 курс	2 курс	3 курс	4 курс	5 курс
Анатомия ЦНС и нейрофизиология	ОК-7				
Общая психология	ОК-7	ОК-7			
Экспериментальная психология		ОК-7			
Психология развития и возрастная психология	ОК-7	ОК-7			
Физиология ФНД и СС	ОК-7				
Основы психогенетики		ОК-7			
Педагогическая психология			ОК-7		
Специальная психология			ОК-7 ПК-9		
Социализация личности					ОК-7 ПК-9
Психология социальной работы				ПК-9	
Введение в профессию	ОК-7				
Общий психологический практикум	ОК-7	ОК-7			
Основы нейро- и патопсихологии			ОК-7 ПК-9	ОК-7 ПК-9	
Учебная практика (практика по получению первичных профессиональных умений и навыков)			ОК-7		
Производственная практика (научно-исследовательская работа)					ОК-7
Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности)					ОК-7 ПК-9
Производственная практика (педагогическая практика)					ОК-7 ПК-9
Производственная практика (преддипломная практика)					ОК-7 ПК-9

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена					ОК-7
Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты					ОК-7 ПК-9

Этап дисциплины (модуля) Б1.В.ДВ.01.02 Психология управления персоналом в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 7 семестру;
- для заочной формы обучения – 5 курсу.

2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, шкалы оценивания

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели)
ОК-7	Знать: этапы развития профессионала и карьерного развития персонала, технологии профессионального развития и самосовершенствования в управленческой деятельности. Уметь: применять технологии профессионального развития и самосовершенствования менеджера. Владеть: навыками самообразования и планирования деятельности менеджера.
ПК-9	Знать: базовые процедуры анализа проблем менеджера, его социализации. Уметь: применять базовые процедуры анализа проблем менеджера, его профессиональной и образовательной деятельности. Владеть: навыками проведения базовых процедур анализа проблем менеджера, его социализации, профессиональной и образовательной деятельности.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенции (части компетенций)	Критерии оценивания	Оценочные средства текущего контроля успеваемости	Шкала оценивания
1	1. Предмет и задачи дисциплины управление персоналом	ОК-7	Знать: этапы развития профессионала и карьерного развития персонала, технологии профессионального развития и самосовершенствования в управленческой деятельности. Уметь: применять технологии профессионального развития и самосовершенствования менеджера. Владеть: навыками самообразования и планирования деятельности менеджера.	Устный опрос, Практические задания	- зачтено - не зачтено
2	2. Оценка персонала	ОК-7, ПК-9	Знать: этапы развития профессионала и карьерного развития персонала, технологии профессионального развития и самосовершенствования в управленческой деятельности; базовые процедуры анализа проблем менеджера, его социализации. Уметь: применять технологии профессионального развития и самосовершенствования менеджера; применять базовые процедуры анализа проблем менеджера, его	Устный опрос, Практические задания	зачтено - не зачтено

			<p>профессиональной и образовательной деятельности.</p> <p>Владеть: навыками самообразования и планирования деятельности менеджера; навыками проведения базовых процедур анализа проблем менеджера, его социализации, профессиональной и образовательной деятельности.</p>		
3	3. Мотивация персонала	ОК-7, ПК-9	<p>Знать: этапы развития профессионала и карьерного развития персонала, технологии профессионального развития и самосовершенствования в управленческой деятельности; базовые процедуры анализа проблем менеджера, его социализации.</p> <p>Уметь: применять технологии профессионального развития и самосовершенствования менеджера; применять базовые процедуры анализа проблем менеджера, его профессиональной и образовательной деятельности.</p> <p>Владеть: навыками самообразования и планирования деятельности менеджера; навыками проведения базовых процедур анализа проблем менеджера, его социализации, профессиональной и образовательной деятельности.</p>	Устный опрос, Реферат, Практические задания	зачтено - не зачтено
4	4. Управление карьерой персонала	ОК-7, ПК-9	<p>Знать: этапы развития профессионала и карьерного развития персонала, технологии профессионального развития и самосовершенствования в управленческой деятельности; базовые процедуры анализа проблем менеджера, его социализации.</p> <p>Уметь: применять технологии профессионального развития и самосовершенствования менеджера; применять базовые процедуры анализа проблем менеджера, его профессиональной и образовательной деятельности.</p> <p>Владеть: навыками самообразования и</p>	Устный опрос, Практические задания	зачтено - не зачтено

			планирования деятельности менеджера; навыками проведения базовых процедур анализа проблем менеджера, его социализации, профессиональной и образовательной деятельности.		
5	5. Управление профессиональным стрессом	ОК-7, ПК-9	<p>Знать: этапы развития профессионала и карьерного развития персонала, технологии профессионального развития и самосовершенствования в управленческой деятельности; базовые процедуры анализа проблем менеджера, его социализации.</p> <p>Уметь: применять технологии профессионального развития и самосовершенствования менеджера; применять базовые процедуры анализа проблем менеджера, его профессиональной и образовательной деятельности.</p> <p>Владеть: навыками самообразования и планирования деятельности менеджера; навыками проведения базовых процедур анализа проблем менеджера, его социализации, профессиональной и образовательной деятельности.</p>	Устный опрос, Практические задания	зачтено - не зачтено
ИТОГО			Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания
			Зачет с оценкой	Ответ на билет	Отлично / хорошо / удовлетворительно / неуд-но

Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Критерии оценивания устного ответа.

- зачтено – обучающийся дает четкие, грамотные развернутые ответы на поставленные вопросы, приводит примеры из реальной жизни; полно и обосновано отвечает на дополнительные вопросы; грамотно использует понятийный аппарат и профессиональную терминологию; демонстрирует знания, умения и навыки общекультурных и профессиональных компетенций.

- не зачтено – не соответствует критериям «зачтено».

2. Критерии оценивания реферата.

- зачтено – тема раскрыта в полном объеме и автор свободно в ней ориентируется, последовательно и логично, материал актуален и разнообразен (проанализированы несколько различных источников), выводы аргументированы, обучающийся ответил на вопросы преподавателя и аудитории; демонстрирует знания, умения и навыки общекультурных и профессиональных компетенций.

- не зачтено – не соответствует критериям «зачтено».

3. Критерии оценивания практического задания.

- зачтено: умеет проводить базовые процедуры анализа проблем человека, реализовывать соответствующие обучающие программы; умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; демонстрирует знания, умения и навыки общекультурных и профессиональных компетенций.

- не зачтено - не соответствует критериям «зачтено».

4. Критерии оценивания зачета с оценкой.

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если:

даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, в ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; демонстрируются знания, умения и навыки общекультурных и профессиональных компетенций.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если:

даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, в ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями учебного курса, не всегда использовались рациональные методики; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими; частично демонстрируются знания, умения и навыки общекультурных и профессиональных компетенций.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если:

даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, однако на уточняющие вопросы даны в целом правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы; недостаточно демонстрируются знания, умения и навыки общекультурных и профессиональных компетенций.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если не выполнены требования, соответствующие оценке «удовлетворительно».

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1 ЭТАП – Текущий контроль освоения дисциплины

Вопросы для устного опроса

Тема 1. Предмет и задачи дисциплины управление персоналом.

Контрольные вопросы:

1. Психология управления в системе наук (общая психология, социальная психология; организационное развитие как прикладная область социальной психологии; менеджмент; социология, политология; антропология).
2. Уровни анализа в исследовании организационных процессов (организация; группа; индивид).
3. Методы психологии управления (наблюдение; метод описания критических ситуаций; анализ документов; контент – анализ; опрос, анкетирование; интервьюирование; социометрический опрос; эксперимент).
4. Субъект, объект и предмет психологии управления персоналом.
5. Качества необходимые руководителю.
6. Как все успеть и не откладывать?

Тема 2. Оценка персонала.

Контрольные вопросы:

1. Методы оценки результативности труда.
2. Результат труда специалистов.
3. Результат труда руководителя.
4. Оценка персонала. Ее цели
5. Критерии оценки.
6. Подходы к оценке.
7. Основные методы оценки компетентности персонала?
8. Этапы оценки.

Тема 3. Мотивация персонала.

Контрольные вопросы:

1. Понятие личности и ее структура
2. Личность как объект управления
3. Мотивация как фактор управления личностью
4. Личность как субъект управления
5. Правила мотивации правила демотивации.
6. Кризис бюрократии; кризис синергии.
7. Возможности и ограничения в мотивации персонала.

Тема 4. Управление карьерой персонала.

Контрольные вопросы:

1. Какие виды деловой карьеры вам известны?
2. Назовите мотивы деловой карьеры. Перечислите этапы деловой карьеры.
3. Раскройте суть и формы горизонтальной карьеры.
4. Раскройте сущность понятия «управление деловой карьерой».
5. Что такое кадровый резерв? Какие виды резерва вам известны?
6. Как формируется резерв для замещения руководящих должностей? По каким направлениям происходит работа с ним?
7. Методы работы с резервом.
8. Организация перемещения кадров.

Тема 5. Управление стрессом.

Контрольные вопросы:

1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания конфликта.
2. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.
3. Конфликты в личностно-эмоциональной сфере.
4. Стресс, стрессоры и конфликтогены в деловом общении.
5. Алгоритмы управления стрессом.
6. Понятие и значение социально-психологического климата в организации.
7. Понятие и значение социально-психологического климата в организации.

Перечень тем рефератов

Тема 3. Мотивация персонала

1. Внутренняя среда организации
2. Внешняя среда организации и управление
3. Социальная ответственность руководителя и этика
4. Что такое управление: наука или искусство?
5. Психологические проблемы управления совместными предприятиями
6. Организационная культура
7. Организационный стресс
8. Роль вознаграждения и мотивации трудовой деятельности
9. Развитие личности в организации
10. Обогащение работы
11. Возникновение неформальных групп в организации
12. Группа как фактор социального контроля
13. Организационные конфликты и методы их разрешения
14. Организационное развитие
15. Межгрупповые отношения в организации
16. Харизматические лидеры и организация
17. Модели и методы принятия решений
18. Делегирование ответственности и полномочия руководителя

19. Психологический тренинг в подготовке руководителя
20. Понятие «аттестации» и ее виды
21. Проблемы текучести кадров
22. Содержательные теории мотивации
23. Процессуальные теории мотивации
24. Особенности экономического стимулирования
25. Особенности неэкономического стимулирования

Типовые задания

Тема 1. Предмет и задачи дисциплины управление персоналом

Номер задания и проверка сформированной компетенции

№ задания	Код компетенции
1	ОК-7, ПК-9

Задание 1. Заполните таблицу, выделив отличия управления человеческими ресурсами от управления кадрами

Параметр сравнения	Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Кадровая политика		
Смысл кадровой политики		
Основная задача управления		
Приоритеты в кадровой политике		
Кадровое планирование		
Решение вопросов руководства персоналом		
Кадровые функции		
Основной объект управления		
Подход к руководству персоналом		
Масштабы управления персоналом		
Коммуникации		

Ключ ответов

Параметр сравнения	Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Кадровая политика	Отсутствует или является пассивной, следует, следует за производственной политикой, играет инструментальную роль	Активная, образующая симбиоз с производственной политикой, выступающая элементом общей стратегии бизнеса
Смысл кадровой политики	Достижение компромисса между человеческими и социальными целями	Облегчение процесса интегрирования персонала организации в деловое окружение, сочетание имеющихся человеческих ресурсов с ее целями

Основная задача управления	Обеспечение производства нужными людьми в нужное время и на нужном месте	Обеспечение стратегии фирмы высококвалифицированными сотрудниками, становящимися главным конкурентным преимуществом
Приоритеты в кадровой политике	Определяются текущими потребностями в рабочей силе	Определяются нуждами и интересами персонала, задачами осуществления изменений
Кадровое планирование	Подчинено общему	Органически взаимодействует с общим
Решение вопросов руководства персоналом	Линейными руководителями. Кадровая служба осуществляет учетные функции	Линейными руководителями с помощью специалиста по персоналу
Кадровые функции	Централизованы в отделе кадров. Персоналом управляют линейные руководители	Кадровые функции децентрализованы. Кадровые службы помогают линейным руководителям в управлении персоналом
Основной объект управления	Исполнители	Преимущественно менеджеры, команды
Подход к руководству персоналом	Обезличенный	Индивидуализированный с учетом личных интересов и ценностей
Масштабы управления персоналом	Локальные	Международные
Коммуникации	Вертикальные	Горизонтальные

Тема 2. Оценка персонала

Номер задания и проверка сформированной компетенции

№ задания	Код компетенции
1	ОК-7, ПК-9

Задание 1. Заполните блок-схему



Ключ ответов



Тема 3. Мотивация персонала

Номер задания и проверка сформированной компетенции

№ задания	Код компетенции
1	ОК-7, ПК-9

Задание 1. Опишите формы стимулирования

№ п/п	Форма стимулирования	Содержание
Материальные денежные		
1	Заработная плата (номинальная)	
2	Заработная плата (реальная)	
3	Бонусы	

4	Участие в прибылях	
5	Участие в акционерном капитале	
6	Планы дополнительных выплат	
Материальные неденежные		
7	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	
8	Сберегательные фонды	
9	Организация питания	
10	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	
№ п/п	Форма стимулирования	
11	Стипендиальные программы	
12	Программы обучения	
13	Программы медицинского обслуживания	
14	Консультационные службы	
15	Программы жилищного строительства	
16	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	
17	Гибкие социальные выплаты	
18	Страхование жизни	
19	Программы выплат по временной нетрудоспособности	

20	Медицинское страхование	
21	Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	
22	Пенсионное страхование Пенсионные планы	
Нематериальные		
23	Стимулирование свободным временем	
24	Трудовое или организационное стимулирование	
25	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	

Ключ ответов

№ п/п	Форма стимулирования	Содержание
Материальные денежные		
1	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
2	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это — годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях — это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
5	Участие в акционерном	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
6	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
Материальные неденежные		

7	Оплата транспортных расходов или обслуживание	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
8	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
9	Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
10	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
№ п/п	Форма стимулирования	Содержание
11	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
12	Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
13	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
14	Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
15	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
16	Программы, связанные с воспитанием и	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
17	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
18	Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со
19	Программы выплат по временной	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
20	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
21	Льготы и компенсации, не связанные с	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи
22	Пенсионное страхование	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Нематериальные		
23	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда

24	Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
25	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

Тема 5. Управление стрессом

Номер задания и проверка сформированной компетенции

№ задания	Код компетенции
1	ОК-7, ПК-9

Задание 1. «Представьте, вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и её груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи километров от ближайшей земли».

Ниже дан список из 15 предметов, которые остались целыми и неповреждёнными в результате пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным плотом с вёслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и 5 однодолларовых банкнот. Список предметов:

- Сектант.
- Зеркало для бритья.
- Канистра с 25 литрами воды.
- Противомоскитная сетка.
- Одна коробка с армейским рационом.
- Карты Тихого океана.
- Надувная плавательная подушка.
- Канистра с 10 литрами нефтегазовой смеси.
- Маленький транзисторный радиоприёмник.
- Репеллент, отпугивающий акул.
- Два квадратных метра непрозрачной плёнки.
- Один литр рома крепостью 80%.
- 450 метров нейлонового каната.
- Две коробки шоколада.
- Рыболовная снасть.

2-й этап.

Попросите каждого из участников самостоятельно проранжировать указанные в приложении предметы с точки зрения их важности для

выживания (поставьте цифру 1 у самого важного для вас предмета, цифру 2 – у второго по значению и т. д., цифра 15 будет соответствовать самому менее полезному предмету).

На этом этапе деловой игры дискуссии между участниками запрещены. Отметьте среднее индивидуальное время выполнения задания.

3-й этап.

Разбейте группу на подгруппы примерно по 6 человек. Одного участника из каждой подгруппы попросите быть экспертом.

Предложите каждой подгруппе составить общее для группы ранжирование предметов по степени их важности (так как они это делали по отдельности).

На этом этапе допускаются дискуссии по поводу выработки решения.

Отметьте среднее время выполнения задания для каждой подгруппы.

4-й этап.

В каждой подгруппе выбирается лидер, который будет отстаивать мнение группы. Выбирается эксперт для группы лидеров. Лидеры от подгрупп приглашаются в центр круга и ранжируют предметы по степени важности. Лидеры обсуждают свои решения. Подсказок от остальных игроков быть не должно.

5-й этап.

Оцените результаты дискуссии в каждой подгруппе. Для этого:

А). Выслушайте мнение экспертов о ходе дискуссии и о том, как принималось групповое решение, первоначальные версии, использование веских доводов, аргументов и др.. Насколько активно и убедительно лидеры защищали и отстаивали интересы своей подгруппы.

Б). Зачитайте «правильный» список ответов, предложенный экспертами ЮНЕСКО

Ключ ответов

Согласно мнению экспертов, основными вещами, необходимыми человеку, потерпевшему кораблекрушение в океане, являются предметы, служащие для привлечения внимания, и предметы, помогающие выжить до прибытия спасателей. Навигационные средства имеют сравнительно небольшое значение: если даже маленький спасательный плот и в состоянии достичь земли, невозможно на нём запасти достаточное количество воды и пищи для жизни в течение этого периода.

Следовательно, самым важным для вас являются зеркало для бритья и канистра нефтегазовой смеси. Эти предметы могут быть использованы для сигнализации воздушным и морским спасателям.

Вторыми по значению являются такие вещи, как канистра с водой и коробка с армейским рационом.

Информация, которая даётся ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

- Зеркало для бритья. Важно для сигнализации воздушным и морским спасателям.
 - Канистра с нефтегазовой смесью. Важна для сигнализации. Может быть зажжена банкнотом и спичкой и будет плыть по воде, привлекая внимание.
 - Канистра с водой. Необходима для утоления жажды.
 - Коробка с армейским рационом. Обеспечивает основную пищу.
 - Непрозрачная плёнка. Используется для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.
 - Коробка шоколада. Резервный запас пищи.
 - Рыболовная снасть. Оценивается ниже, чем шоколад, потому что в данной ситуации «синица» в руках лучше «журавля» в небе. Нет уверенности, что вы поймаете рыбу.
 - Нейлоновый канат. Можно использовать для связывания снаряжений, чтобы оно не упало за борт.
 - Плавательная подушка. Спасательное средство на случай, если кто-то упадёт за борт.
 - Репеллент, отпугивающий акул. Назначение очевидно.
 - Ром, крепостью 80%. Содержит 80% алкоголя – достаточно для использования в качестве антисептика, в других случаях имеет малую ценность, поскольку употребление может вызвать обезвоживание.
 - Радиоприёмник. Имеет незначительную ценность, так как нет передатчика.
 - Карты Тихого океана. Бесполезны без дополнительных навигационных приборов. Для вас важнее знать, не где находитесь вы, а где находятся спасатели.
 - Противомоскитная сетка. В Тихом океане нет москитов.
 - Сектант. Без таблиц и хронометра относительно бесполезен.
- Основная причина более высокой оценки сигнальных средств по сравнению с предметами поддержания жизни (пищей и водой) заключается в том, что без средств сигнализации почти нет шансов быть обнаруженными и спасёнными. К тому же в большинстве случаев спасатели приходят в первые 36 часов, а человек может прожить этот период без пищи и воды.

2 ЭТАП – Промежуточная аттестация по итогам освоение дисциплины

Список вопросов к зачету с оценкой

1. Различия в понятиях «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»
2. Цели и задачи управления персоналом
3. Методы управления персоналом
4. Экономический подход к управлению персоналом
5. Организмический подход к управлению персоналом
6. Гуманистический подход к управлению персоналом
7. История развития служб управления персоналом

8. Основные Функции служб управления персоналом
9. Понятие и значение организационной культуры в развитии организации
10. Содержание организационной культуры
11. Основные типы организационной культуры
12. Понятие «кадровый менеджмент» и его основные теории
13. Понятие, цели и объекты кадровой политики
14. Внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование кадровой политики
15. Кадровая стратегия и ее типы
16. Маркетинг персонала и его функции
17. Внешние и внутренние источники привлечения персонала, их достоинства и недостатки
18. Методы привлечения персонала
19. Задачи и содержание отбора персонала
20. Кадровое собеседование, его виды и задачи
21. Виды интервью
22. Адаптация новых сотрудников и ее виды
23. Основные адаптационные технологии
24. Не директивные формы сокращения персонала
25. Понятие «аттестации» и ее виды
26. Проблемы текучести кадров
27. Содержательные теории мотивации
28. Процессуальные теории мотивации
29. Особенности экономического стимулирования
30. Особенности неэкономического стимулирования
31. Цели и типы профессионального обучения
32. Виды, характеристики и факторы деловой карьеры
33. Работа с резервом. Стадии формирования резерва. Подготовка и отбор резерва
34. Вертикальная и горизонтальная карьера
35. Основные причины профессионального стресса
36. Методы управления профессиональным стрессом
37. Конструктивные и деструктивные конфликты
38. Этапы развития конфликта
39. Правовое разрешение трудовых конфликтов Перечень тем рефератов Мотивация и стимулирования персонала в организации.
40. Психологические особенности гендерного взаимодействия в организации.
41. Профессиональная состоятельность руководителя.
42. Психологические основы отбора персонала в организации.
43. Проблема субъекта организационной власти.
44. Психологические основы формирования организации: сущность и черты.
45. Психологические принципы функционирования организации.

46. Жизненный цикл организации: психологическая проекция развития.

47. Организация как система: внутренняя и внешняя среда организации.

48. Цели организации, их соотношение с жизненным циклом организации.

49. Классификация целей организации и их психологическое содержание.

50. Структура организационной культуры. Компоненты организационной культуры: мировоззрение; организационные ценности; стили поведения; нормы; психологический климат.

Комплекс заданий

Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо»)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

Задания закрытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	ОК-7	11	ОК-7, ПК-9
2	ОК-7, ПК-9	12	ПК-9
3	ОК-7, ПК-9	13	ОК-7, ПК-9
4	ОК-7	14	ОК-7, ПК-9
5	ОК-7, ПК-9	15	ОК-7, ПК-9
6	ПК-9	16	ОК-7, ПК-9
7	ОК-7, ПК-9	17	ОК-7, ПК-9
8	ОК-7, ПК-9	18	ОК-7
9	ОК-7, ПК-9	19	ОК-7, ПК-9
10	ОК-7, ПК-9	20	ОК-7, ПК-9

Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	2	11	2,3,4
2	1,2,3	12	1,3,4
3	3	13	1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б
4	1,2,4	14	4

5	2	15	1
6	2,4	16	1-Г, 2-А, 3-В, 4-Б
7	1	17	1,2,4
8	1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В	18	1-А, 2-В, 3-Б, 4-Г
9	3	19	2,3
10	1,3,4	20	1-В, 2-А, 3-Б

Задание № 1

В основе содержательных теорий мотивации лежит:

1. Анализ различных видов вознаграждений;
2. Анализ внутренних стимулов, как основных причин поведения;
3. Исследование когнитивных предпосылок реализующихся в действиях;
4. Восстановление справедливости.

Задание № 2

Какие из социальных ролей являются высококонфликтными:

1. «Организатор»;
2. «Учитель»;
3. «Генератор идей»;
4. «Критик».

Задание № 3

В основе теории мотивации С. Адамса лежит:

1. Анализ событий, вызывающих определенное поведение;
2. Создание системы вертикальной и горизонтальной связей;
3. Анализ влияния справедливости на мотивацию;
4. Ориентация людей на будущее.

Задание № 4

Идентификация сотрудника с организацией означает, что он:

1. Осознает идеалы фирмы;
2. Внутренне полностью принимает корпоративные ценности;
3. Радуетя прибыли;
4. Четко соблюдает правила и нормы поведения в организации.

Задание № 5

Лидерство – это:

1. Процесс привлечения сторонников, одобряющих взгляды лидера;
2. Любое поведение одного индивида изменяющее поведение, отношение, ощущение другого;

3. Процесс использования формальной власти;
4. Процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу.

Задание № 6

Какие из социальных ролей являются низконфликтными:

1. «Бунтарь»;
2. «Администратор»;
3. «Критик»;
4. «Пересмешник».

Задание № 7

Поведенческие теории лидерства основаны на:

1. Статистическом анализе связи особенностей поведения лидера и эффективности его работы
2. Определении производительности рабочей группы
3. Способах делегирования полномочий
4. Выявлении основных стилей лидерства

Задание № 8

Установите соответствие между типами подсистем поведения организованной группы людей и характеристиками данных типов:

1. Формальная подсистема;
 2. Неформальная подсистема;
 3. Внеформальная подсистема;
 4. Технологическая подсистема;
- А. Обеспечивает решение задач формальной подсистемы неформальными средствами
- Б. Базируется на правилах, определяющих поведение людей в организации
- В. Определяет индивидуальные действия и задачи персонала в связи с разделением труда в организации
- Г. Охватывает сферу прямых межличностных отношений людей добровольного характера

Задание № 9

Харизматическое лидерство – это:

1. Взаимодействие между лидерами и группой на основе обмена информацией;
2. Способность влиять на подчиненных, независимо от их поведения и ситуации;

3. Сила влияния личностных качеств лидера, приводящая к изменению поведения группы;
4. Изменение ценностей и потребностей подчиненных под влиянием лидера.

Задание № 10

К стрессу не относят:

1. Эмоциональное напряжение;
2. Адаптационный синдром;
3. Экстремальная ситуация;
4. Психическое напряжение.

Задание № 11

Какой из перечисленных психологических механизмов не является механизмом лидерства:

1. Авторитет руководителя;
2. Индивидуальные психологические особенности руководителя;
3. Заслуги руководителя;
4. Деловые качества руководителя.

Задание № 12

Основными формами стресса не являются:

1. Фрустрация и тревога;
2. Дистресс и эустресс;
3. Агрессия и страх;
4. Психическое утомление и состояние психической напряженности.

Задание № 13

Установите соответствие между стадией развития организации и кадровой стратегией:

1. Стадия формирования;
 2. Стадия интенсивного роста;
 3. Стадия стабилизации;
 4. Стадия спада;
- А. Оценка и интенсификация труда, аттестация персонала, формирование кадрового резерва, разработка системы стимулирования труда;
- Б. Работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации;
- В. Проектирование организационной структуры, расчет потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на работу;

Г. Формирование кадрового состава — привлечение и найм персонала, оценка кандидатов, расстановка и адаптация новичков.

Задание № 14

К эустрессу склонны люди со следующими индивидуальными особенностями:

1. Неуравновешенность нервной системы;
2. Слабость нервной системы;
3. Лабильность нервной системы;
4. Сила нервной системы.

Задание № 15

Основной причиной синдрома выгорания является:

1. Интенсивные межличностные взаимодействия;
2. Неудовлетворенность работой;
3. Свойства темперамента;
4. Акцентуации характера.

Задание № 16

Установите соответствие между способами стимулирования и их описаниями:

1. Заработная плата сдельная;
2. Премия;
3. Соучастие в собственности;
4. Почетные звания, дипломы, знаки почета;
- А. Есть порог безразличия. При групповом характере работ трудно выделить индивидуальный вклад;
- Б. Низкий порог безразличия. Дешево для работодателя;
- В. Способ дорогой для работодателя;
- Г. Самый эффективный стимулятор. Отрицательно влияет на стратегические цели.

Задание № 17

К манипулятивному общению не относят:

1. Общение с учетом личности собеседника;
2. Формальное общение;
3. Способ получить выгоду от собеседника;
4. Беспредметное общение.

Задание № 18

Установите соответствие между потребностями по А. Маслоу и

возможностями их удовлетворения вне процесса труда:

1. Потребности в безопасности;
2. Потребности в отношениях принадлежности;
3. Потребности в самоуважении;
4. Потребности в самовыражении ;
- А. Отсутствие войн, загрязнения природной среды, насилия;
- Б. Одобрение семьи, друзей, общества;
- В. Семья, друзья, общественные группы;
- Г. Образование, религия, хобби, личный рост.

Задание № 19

Функция должности и подразделения организации признается бесполезной, если она:

1. Не соответствует целям управляемого объекта;
2. Не влияет на работоспособность объекта управления, но ведет к росту затрат на управление;
3. Не отражает сущности и назначения управляемого объекта;
4. Увеличивает затраты на управление и снижает результаты хозяйственной деятельности.

Задание № 20

Установите соответствие между элементами системы организационных способов мотивации и их содержанием:

1. Мотивация целями;
2. Мотивация участием в делах организации;
3. Мотивация обогащением труда;
- А. Предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, прежде всего, социального характера;
- Б. Предоставление работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы;
- В. Пробуждение в сотруднике сознания того, что достижение целей принесет всему коллективу организации или подразделения определенные блага.

Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	ОК-7, ПК-9	21	ОК-7, ПК-9
2	ОК-7, ПК-9	22	ОК-7, ПК-9
3	ОК-7, ПК-9	23	ОК-7, ПК-9
4	ОК-7, ПК-9	24	ОК-7, ПК-9

5	ОК-7, ПК-9	25	ОК-7, ПК-9
6	ОК-7, ПК-9	26	ОК-7, ПК-9
7	ОК-7, ПК-9	27	ОК-7, ПК-9
8	ОК-7, ПК-9	28	ОК-7, ПК-9
9	ОК-7, ПК-9	29	ОК-7, ПК-9
10	ОК-7, ПК-9	30	ОК-7, ПК-9
11	ОК-7, ПК-9	31	ОК-7
12	ОК-7, ПК-9	32	ОК-7
13	ОК-7, ПК-9	33	ОК-7
14	ОК-7, ПК-9	34	ОК-7
15	ОК-7, ПК-9	35	ОК-7
16	ОК-7, ПК-9	36	ОК-7
17	ОК-7, ПК-9	37	ОК-7
18	ОК-7, ПК-9	38	ОК-7
19	ОК-7, ПК-9	39	ОК-7
20	ОК-7, ПК-9	40	ОК-7

Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1.	<p>1. Соискатель категорически не согласен с поступком президента компании и осуждает министра. Убежден, что их поведение не имеет оправданий и наиболее верным решением было бы просто не допускать такую ситуацию и не покупать заводы и новые технологии, чтобы не подвергать риску работников</p> <p>Безусловно, такой ответ свидетельствует об устойчивых ценностных ориентациях и высоких нормах морали, которыми руководствуется соискатель. Однако в этом же проявляется отсутствие гибкости в суждениях, которая необходима в критических ситуациях.</p> <p>2. По мнению соискателя, поступок президента компании вполне оправдан. Ведь так он смог сохранить для сотрудников рабочие места. А министры все равно все обросли коррупцией, так что в этой жизни это норма, если вопросы бизнеса решаются через крупные взятки чиновникам. Ничего аморального тут точно нет. Конечно, есть нарушение закона. Но вполне обосновано.</p> <p>В подобном ответе прослеживается гибкое отношение к моральным нормам современного общества, что бывает недопустимо по отношению к законодательству страны. Соискатель не прогнозирует возможные последствия, решает вопрос исходя из сиюминутных потребностей.</p> <p>3. Соискатель не судит о ситуации однозначно. Дает рекомендации, как мог бы выйти из данной ситуации президент компании, не нарушая норм закона и морали. Например, предлагает президенту компании начать программу по сокращению расходов на персонал, взять кредит в банке. Обратиться к тем же государственным органам власти за льготным кредитованием или другой помощью, так как от предприятия зависит целый город.</p> <p>Этот ответ можно назвать наиболее объективным, так как он исключает какое-либо нарушение норм морали и закона. Соискатель демонстрирует умение находить решения в рамках закона и морали, не преступая их. В тоже время верно расставлены приоритеты и продемонстрировано масштабное, стратегическое мышление.</p>
2.	<p>Если ответ такой:</p> <p>Соискатель выбирает одну из сторон конфликта. Обвиняет руководителя в неверном решении, считает несправедливым повышение Ирины либо обвиняет руководителя в том, что он перевел Сергея в ее отдел. Категорично судит о том, какие решения можно принять. Видит выход для Сергея в увольнении или предлагает перевести его в другой отдел, тоже повысить.</p> <p>То:</p> <p>Такой ответ говорит о необходимости развивать навыки переговоров и оценки конфликтных ситуаций. Неспособность видеть проблему в целом не дает соискателю возможность принять рациональное решение. Скорее, он склонен действовать, руководствуясь эмоциями, личными симпатиями.</p> <p>Если ответ такой:</p> <p>Соискатель придерживается мнения, что руководителю следовало бы вмешаться сразу. По</p>

	<p>его мнению, участники конфликта должны были сразу идти к руководителю вместе и при нем высказать свои претензии. Соискатель считает, что стороны вряд ли смогут когда-то стать друзьями.</p> <p>То:</p> <p>Соискатель склонен к разрешению ситуации путем переговоров в присутствии всех заинтересованных сторон. Можно прогнозировать, что в подобном случае он будет искать справедливости исходя из личных интересов, а не профессиональных, ссылаясь на авторитетное лицо в решении конфликта.</p> <p>Если ответ такой:</p> <p>Соискатель оценивает поведение участников конфликта как некомпетентное и непрофессиональное. Видит решение данной ситуации в повышении коммуникативных навыков (...взять себя в руки и вспомнить, что они на работе и прежде всего должны быть профессионалами и не обращать внимания на личные споры).</p> <p>То:</p> <p>Ответ говорит об объективной оценке ситуации, глубоком анализе ее причин. Можно сделать выводы, что соискатель склонен предупреждать подобные ситуации, нежели решать их. Умеет отделять личное от профессионального.</p>
3.	<p>Интерпретация ответов на вопросы кейса</p> <p>1. Кандидат убежден: компании следовало учесть тот факт, что замерщикам приходится еще и продавать товары и услуги по ремонту и монтажу. Значит, их обида вполне закономерна. Может быть, они поступили не совсем верно, но вполне оправданно. Компании следует пересмотреть систему вознаграждения и начисления премиальных.</p> <p>Варианты ответов</p> <p>Ответ дан без учета требований трудового договора, игнорируются нормы трудовой этики и не принимается во внимание, что функциональные задачи менеджеров по продажам и замерщиков пересекаются. Между тем, это необходимо учитывать, выработывая критерии оценки.</p> <p>Интерпретация ответов на вопросы кейса</p> <p>2. По мнению соискателя, чтобы замерщики работали только на свою компанию, нужно разработать стандарты оценки их труда и правила вознаграждения. Кандидат считает, что зарплата менеджерам по продажам начислена справедливо, так как они свою работу выполнили – продали услуги клиенту, а вот задача замерщиков заключается в том, чтобы давать консультацию по ремонту и материалам, которые они будут использовать. Нужно уволить замерщиков.</p> <p>Варианты ответов</p> <p>Сложно согласиться с тем, что стандарты оценки труда заставят сотрудника быть лояльным. Увольнение одних сотрудников не дает гарантии, что те, кто будут работать на их месте, не станут отдавать заказы конкурентам. Поэтому можно предполагать, что соискатель стремится к справедливости. Правда, не исключено, что отвечающий на вопрос старался дать социально желаемый ответ.</p> <p>Интерпретация ответов на вопросы кейса</p> <p>3. Претендент предлагает: чтобы сотрудники компании не передавали заявки конкурентам, нужно изначально подбирать работников, которые обладают определенными личностными качествами и убеждениями. В то же время следует стимулировать замерщиков на продажи, так как они непосредственно общаются с заказчиками. Вполне логично, чтобы на них эта обязанность тоже возлагалась, и работа по ее выполнению оплачивалась.</p> <p>Варианты ответов</p> <p>Этот ответ можно назвать наиболее полным. Он основан на социально-личностных компетенциях, от которых зависит развитие лояльности. Рекомендации нельзя назвать креативными, но они вполне обоснованы и рациональны.</p>
4.	<p>Варианты ответов на кейс</p> <p>1. Соискатель придерживается мнения, что виновницей конфликта является Елена. Именно против нее должны быть направлены административные меры. Или, по крайней мере, из отдела должна уйти не Анастасия, а она.</p> <p>Как растолковать такой ответ</p> <p>Так как речь идет о работе в коллективе, то придерживаться какой-то одной стороны – не совсем верная позиция с точки зрения социальной компетенции, так как в этом проявляется неумение принимать другую точку зрения и понимать, что потенциал и способности каждого работника различны. Кроме того, в ответе нет собственно управленческой позиции.</p> <p>Варианты ответов</p> <p>2. По мнению кандидата, Анастасия сама виновата в том, что в результате ей стали передавать работу коллеги. Если бы она сразу настояла на том, что у нее есть свои обязанности, то можно было избежать подобной ситуации. При этом руководитель</p>

	<p>совершенно прав, кто справляется, тому и поручает работу. Как растолковать такой ответ Возможно, само по себе это правильно, когда сотрудник отказывается от выполнения чужой работы. Но то, что именно на это указывает кандидат, может свидетельствовать о его неумении работать в группе, нежелании строить коммуникации в социальной (рабочей) среде так, как того требует коллективная деятельность. Провода руководителя в данном ответе спорна, поскольку нет объяснения мотивам этого поступка. Варианты ответов 3. Соискатель не судит категорично о действиях участников кейса. Придерживается точки зрения, что Анастасия могла бы просто помогать своей коллеге, а не выполнять часть ее работы полностью. И это должно быть обоюдным решением трех сторон, которое должен инициировать руководитель. Можно сказать, что Анастасия права, но в то же время в ее действиях видна социальная и коммуникативная незрелость, так как она негативно реагирует на предложение руководителя перейти в другой отдел. Как растолковать такой ответ Нет ответа, который бы мог позволить сделать однозначные выводы. Но есть решения соискателей, которые четко подчеркивают их позицию и показывают, насколько развиты те или иные социальные компетенции. В данном случае можно говорить, что проявляется готовность к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группой, а также умение строить межличностные отношения с коллегами. Видна гибкость позиции соискателя, но он не демонстрирует желания «докопаться» до причин решения руководителя: а может быть, для Анастасии – это возможность карьерного роста.</p>
5.	<p>Вариант ответа 1. Соискатель категорически не согласен с решением руководителя. Считает, что только после подписания приказа о переводе на новую должность он/она будет выполнять другие или дополнительные обязанности. Толкование ответа Скорее всего, это означает, что интерес соискателя к должности выше, чем к самой работе и профессиональному и компетентностному развитию. Кредит доверия к решениям руководителя невысокий. Отсутствует готовность брать на себя дополнительную ответственность. Соискатель не самокритичен. Вариант ответа 2. Соискатель абсолютно согласен с позицией руководителя, готов работать и без премиальных сколько понадобится. Толкование ответа Скорее всего, кандидат на должность дает социально желаемый ответ и не раскрывает своего истинного отношения к ситуации. Или ему сложно представить, что он мог бы оказаться в такой ситуации, так как не совсем понимает, какие последствия влечет за собой увеличение рабочей нагрузки. Соискатель готов занимать позицию «чего изволите», но в действительности будет противодействовать и саботировать. Вариант ответа 3. Соискатель соглашается, но просит у руководителя уточнить критерии оценки результата его работы, чтобы точно знать, к каким показателям нужно стремиться, чтобы работа была оценена высоко, просит уточнить сроки и назвать размер премии в случае эффективного результата. Толкование ответа Такой ответ кандидата означает, что он вполне готов принять на себя ответственность, его интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять статус повыше. Исполнительный, но здраво соизмеряет свои силы и стоящие перед ним задачи. Сможет работать самостоятельно по установленным параметрам.</p>
6.	<p>Вариант ответа 1. Соискатель придерживается мнения, что совета вышестоящего руководителя вполне достаточно. Если он видит в характеристиках работника положительные черты, это является основанием для повышения. Не всякая работа требует инициативы, поэтому судить о сотруднике, есть такое качество или нет, не следует. Объяснение позиции Одного источника информации о сотруднике недостаточно. Чтобы оценка не была субъективной, нужно получить сведения о человеке с нескольких сторон. Можно согласиться с мнением соискателя, что для выполнения операционных, рутинных задач сотрудникам не нужно быть инициативными. Однако отсутствует анализ ситуации и не</p>

	<p>предложено решение. Вариант ответа 2. Соискатель считает, что на одно только мнение руководителя не стоит полагаться, так как его методы управления уже устарели. Нужно обратиться к коллегам и сотрудникам отдела организации трудовой деятельности, чтобы получить как можно больше информации о сотруднике, перспективным с точки зрения руководителя. Только после этого делать вывод, на какую позицию этот сотрудник может претендовать. Объяснение позиции Прослеживается умение собирать информацию и анализировать. Однако основой для принятия решения должны быть способности сотрудника, а не мнение о нем коллег. Вариант ответа 3. Соискатель предлагает прежде всего уточнить, видит ли себя сам сотрудник на вышестоящей должности или в новых проектах. Речь в кейсе идет не о повышении, а о плане развития, которое может быть и вертикальным и горизонтальным. Может быть, руководитель прав и работника можно характеризовать как спокойного и ответственного исполнителя, а не безынициативного. Тогда ему можно предложить повышение квалификации. Для начала нужно провести тестирование, оценить потенциал сотрудника, а потом составлять план карьерного роста. Объяснение позиции Дан наиболее полный ответ. Учитывается первоисточник информации – сам сотрудник. Прослеживаются навыки сбора информации о личностных и профессиональных компетенциях претендента на карьерное развитие. Соискатель анализирует источники информации и верно выделяет наиболее приоритетные, проводит исследования.</p>
7.	<p>Вариант ответа 1. Соискатель убежден, что такие незначительные опоздания не имеют никакого значения. Раз на качество работы это никак не влияет, значит, и учитывать этот факт не нужно. Зачем отчитывать сотрудников по таким мелочам и тем более делать выговоры и вносить в личное дело? Что означает этот ответ Такой ответ, скорее, свидетельствует о том, что соискатель придерживается либерального стиля управления. Не склонен к выяснению причин и прогнозированию последствий. Вариант ответа 2. Кандидат придерживается мнения, что нужно поговорить с сотрудницей, так как после повышения она станет примером для других специалистов и ей нужно будет следить, чтобы все остальные тоже вовремя приходили. Дисциплина должна соблюдаться при любых условиях. Пусть пораньше выходит из дома, и все встанет на свои места. По мнению соискателя, обязательно нужно применять административные меры, так как это является очень хорошим и обоснованным стимулом к тому, чтобы изменить отношение сотрудницы к работе. Что означает этот ответ В ответе прослеживается жесткая позиция управленца. Демонстрируются навыки всесторонней оценки данных, рациональный подход к принятию решения. Вариант ответа 3. Прежде всего, по мнению соискателя, нужно выяснить причины этих опозданий. И если политика компании требует строго соблюдать дисциплину, то можно предложить сотруднице изменить график работы: например, сдвинуть его на час вперед. Возможны другие альтернативные варианты. Что означает этот ответ Соискатель проявляет умение критически относиться к получаемой информации и не судить категорично. Избегает поспешных выводов и демонстрирует навыки анализа ситуации и ее причин.</p>
8.	<p>Вариант ответа 1. По мнению соискателя, работу подчиненных так или иначе нужно проверять. Этого все равно невозможно избежать. А чтобы Екатерина успевала все проверять, пусть сотрудники сдают отчеты на пару дней пораньше. Что означает этот ответ В таком ответе соискатель верно определил порядок работы и необходимости проверять работу подчиненных. Но кандидат не делает разграничений между методами работы с более опытными сотрудниками и новичками. Предложенное решение в итоге приведет к тому же результату, так как сотрудники начнут торопиться и делать ошибки, что увеличит время проверки для Екатерины. Кандидат ориентируется на процесс, но не на результат. Вариант ответа 2. По мнению соискателя, если Екатерина не справляется, то ее можно снять с должности.</p>

	<p>Это нормальная практика, она ведь подводит целый коллектив. Снижение премии является хорошим стимулом для того, чтобы сотрудники внимательнее относились к своей работе. Поэтому в данной ситуации не нужно ничего менять. Одно лишение премии, может, и не подействует, а вот два–три точно исправят ситуацию.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Исходя из описанной ситуации, Екатерина не справляется только с одной частью своей работы – тайм-менеджментом. Но качество ее работы отвечает требованиям. Поэтому снять ее с должности нет оснований. Решение явно требует не кардинальных мер, а логичных, последовательных действий, чего нет в этом ответе соискателя. У кандидата преобладает эмоциональное мышление. А предложенное решение не обосновано, не подтверждено фактами.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>3. Соискатель согласен с решением руководства о выборе Екатерины на должность руководителя отдела, так как она работала именно в этой компании и, значит, лучше знает ее специфику. Предлагает передать часть работ сотрудников на проверку Элизе с дополнительными условиями по оплате или должности для нее. Так как у них один уровень опыта и квалификации, это дает гарантию качества и сокращает время проверки в два раза. Чтобы сократить количество ошибок у новичков, можно назначить опытных сотрудников в качестве наставников.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>В таком ответе отражено понимание соискателем, как можно организовать работу сотрудников, чтобы сократились ошибки. Выявлена причинно-следственная связь между источником проблемы и ее последствиями. Продемонстрировано умение рационально использовать время, делегируя полномочия. Превалирует гибкость мышления. Дается многоаспектное решение.</p>
9.	<p>Вариант ответа</p> <p>1. Соискатель обвиняет работодателя в непрофессиональном решении по отношению к сотрудникам. Встает на сторону коллектива.</p> <p>Что значит такой ответ</p> <p>Если решение по кейсу будет против действий владельцев и соискатель обвинит компанию в неверном решении без оговорок, это свидетельствует о том, что он чувствует себя прежде всего подчиненным, а не руководителем. Может быть, ему еще рано занимать должность с более сложными задачами по работе с коллективом, так как в такой позиции выражается управленческая незрелость.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>2. Кандидат соглашается с массовым увольнением без проведения дополнительных процедур оценки, без учета норм законодательства и прочих условий. Ориентируется исключительно на бизнес-перспективы.</p> <p>Что значит такой ответ</p> <p>Соискатель решает кейс исключительно в пользу владельцев компании, соглашаясь с тем, что в данной ситуации возможно только жесткое решение – массовое увольнение, – несмотря на то что потребность в персонале скоро может возобновиться. Такую позицию можно расценивать как недостаток практического опыта в кадровых вопросах и неспособность рассматривать сложные ситуации с нескольких сторон.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>3. Соискатель приводит ошибки обеих сторон в возникшей ситуации. Предлагает альтернативные решения: сокращение расходов на персонал как мера в пользу компании и сохранение состава штата как мера в пользу сотрудников. Это могут быть: сокращение рабочего дня, переход на 0,5 или 0,3 ставки, отпуск без содержания и т. п. Предлагает конкретные варианты коммуникаций с персоналом.</p> <p>Что значит такой ответ</p> <p>Решение, в котором отвечающий по кейсу сначала дает глубокий анализ ситуации, называет недостатки решения обеих сторон, делает выводы и предлагает свое решение (несколько решений), дает возможность судить о рациональности в принятии решений. А также о том, что сотрудник может учитывать интересы обеих сторон (работника и работодателя). Ответ свидетельствует о профессионализме соискателя.</p>
10.	<p>Вариант ответа</p> <p>1. Кандидат принимает сторону генерального директора и объясняет это тем, что все равно в компаниях все, кто ниже руководителя компании, ничего не решают. Как скажет руководство, так все и делают. Избежать такой ситуации нельзя.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Такой ответ кандидата свидетельствует о том, что он несамостоятелен в принятии решений на своем рабочем месте. Человек склонен избегать споров и наказания, которое может</p>

	<p>последовать за спор с вышестоящим по должности.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>2. Соискатель придерживается мнения, что справедливо было бы все-таки подумать о тех, кто давно работает в коллективе, и предложить супруге партнера альтернативное решение. Например, можно кого-то из коллектива повысить, а ее (жену) поставить не на место ведущего специалиста, а на место простого специалиста, которого перевели на другую должность. Избежать напряжения в коллективе вряд ли удастся. Ведь утверждать, что события будут развиваться гладко, невозможно.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Такой ответ говорит об умении проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов, разрешая их с помощью компромисса. Скорее, такой ответ свидетельствует о том, что соискатель уверен в себе, умеет самостоятельно решать рабочие задачи на своем уровне.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>3. Претендент полагает, что можно было избежать такой ситуации, если бы генеральный директор посоветовался с главой отдела персонала прежде, чем обещать партнеру принять его супругу.</p> <p>Отказать можно было, ссылаясь на то, что в компании действуют нормы, запрещающие принимать на работу родственников учредителей или партнеров компании.</p> <p>Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом интересов всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а супруге партнера предложить что-то другое. Иначе решение в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения коллектива и руководителя.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>В этом ответе виден анализ ситуации и умение прогнозировать последствия принимаемых решений. Соискатель показал способность учитывать многие факторы, принимая решения в сложной ситуации, которая касается не только деловых, но и личных взаимоотношений в коллективе.</p>
11.	<p>Вариант ответа</p> <p>1. По мнению претендента на должность, героиня ведет себя обоснованно. Не обязательно нужно высшее образование или два, чтобы обладать лидерскими качествами и быть достойным расти по карьерной лестнице. Желание показывать свое расположение руководителю может быть вполне искренним. И не все это делают с корыстными целями.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Такой ответ вовсе не свидетельствует о том, что соискатель будет так же вести себя по отношению к коллективу и руководителю, как героиня кейса. Скорее, он очень терпим к различным проявлениям человеческого поведения. Проявляет готовность к взаимодействию с другими членами общества.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>2. Соискатель предлагает руководителю отдела поговорить с сотрудницей, узнать, чего она действительно хочет. Если она считает, что ее можно повысить, то она должна продемонстрировать это своей эффективной работой.</p> <p>Но, как видно из сюжета, она игнорирует обучение новой программе и мешает коллегам. В коллективе растет напряжение, так как, судя по всему, там все заслуживают повышения. А эта сотрудница только начала учиться, значит, есть более достойные, чем она.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Наиболее зрелый ответ. Рекомендация, которую соискатель дает сотруднице, отражает грамотный подход к реализации личностного и профессионального потенциала. Кандидат стремится выстраивать профессиональное общение. Он дает прогноз возможного развития ситуации. Соискатель рассуждает самостоятельно и уверенно.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>3. Ситуация рассматривается соискателем в целом, он отсылает к локальным документам компании о карьерном росте. Если такие нормы есть, то все волнения и слухи можно быстро прекратить, объяснив каждому, какие у них возможности.</p> <p>Если их нет, то нужно разработать. Прогнозировать ситуацию можно, но нужно учитывать позицию каждого сотрудника. Если повысят сотрудницу, то кто-то из коллектива может уволиться. Если повысят кого-то из коллектива, то реакция сотрудницы может быть самой непредсказуемой.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>В данном ответе проявляется готовность к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, с группой. Претендент дает рекомендации по общей организации карьерного развития сотрудников, анализируя ситуацию в ее развитии. Видно масштабное цельное мышление, а также способность выделять и причины, и последствия сложных ситуаций.</p>

12.	<p>Вариант ответа</p> <p>1. Соискатель придерживается мнения, что после такого отношения тренера и безучастности присутствующей группы лучше будет просто уйти, так как обстановка уже не располагает к обучению.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Если соискатель выбирает для участника такой вариант действий, то он социально и психологически уверен в себе. Не церемонится и поступает исключительно исходя из того, как ему в данный момент удобно. Вместе с тем выбирает стратегию «избегания» – выстраивает защитную линию поведения.</p> <p>Скорее всего, отвечающий как раз не умеет достигать цели и тушуетя при первом несложном препятствии.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>2. По мнению кандидата, ничего страшного тут нет: чтобы не испачкать ковер, можно разуться и расположиться на ковре. Ведь это лучше, чем демонстративно уходить и выставять себя нервным или неуравновешенным.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Предлагая участнику такой вариант действий, человек показывает, что склонен безукоризненно выполнять правила, даже если они навязываются и вызывают у него смущение. Данный вариант свидетельствует о более гибком поведении и о стремлении выбирать социально желательное поведение.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>3. Соискатель уверен, что нет нужды садиться рядом со всеми. Более удобно опоздавшему будет сесть сзади. Так он будет всех видеть и сможет со стороны наблюдать за происходящим.</p> <p>По мнению соискателя, это наиболее верный выбор. Главное, чтобы было комфортно. И если ему так лучше, значит, пусть садится сзади.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Такой выбор действий свидетельствует, что соискатель любит находить свою зону комфорта, не вовлекается в общий процесс, предпочитает не нести ответственность за коллективную работу и принимает роль наблюдателя, а не участника. Вместе с тем это наиболее гибкое поведение, особенно, если он стремится контактировать с участниками.</p>
13.	<p>Вариант ответа</p> <p>1. Соискатель убежден, что существование наркомании дает не только рабочие места, но и развитие различных наук, что помогает не только зависимым людям, но и всем остальным, так мы все пользуемся плодами новых открытий и технологий в медицине. Менеджеру по персоналу не стоит проявлять свое личное отношение к этому, это непрофессионально. Она должна выполнить заказ и подобрать отличный персонал для клиники.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Предложенная ситуация очевидно спорная. Но нужно учитывать, что общество уже давно определило свою позицию к этому явлению:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наркомания – это плохо, значит, с ней нужно бороться; 2. Наркомания – это болезнь, значит, за нее нельзя наказывать; 3. Наказание за преступление еще никто не отменял. <p>А рассматривать людей, зависимых от наркотиков, в качестве подопытных для развития медицины, которой будут пользоваться не наркоманы, противоречит всяческим нормам морали и права.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>2. По мнению кандидата, все области общественной жизни, а не только медицина, должны способствовать тому, чтобы искоренять и предупреждать развитие наркомании. Это значит, что целый слой медицинских работников всегда найдет себе работу. Но если медики не хотят работать с наркоманами, то не следует склонять людей к той работе, которая противоречит их моральным принципам.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>В этом ответе предложена рациональная альтернатива. Говоря о том, что действительно общество должно стремиться к искоренению наркомании и адаптации наркологической медицины к другим направлениям, соискатель демонстрирует социальную зрелость.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>3. Точка зрения соискателя такова, что менеджер по подбору должен быть максимально честен с теми соискателями, которые не имеют опыта работы в наркологических центрах. Если для них будет важнее размер оплаты, значит, это их личный выбор.</p> <p>Ситуация не требует поступиться собственными этическими убеждениями, скорее, менеджеру по подбору нужно вести переговоры максимально тактично, уважая позицию других людей, будь то заказчики, кандидаты или общество.</p>

	<p>Что означает ответ</p> <p>Соискатель придерживается нейтрального отношения к наркоманам и демонстрирует умение спокойно, без враждебности воспринимать чужой образ жизни. Предлагает альтернативную позицию и проявляет терпение к общественным явлениям, которые оцениваются как негативные.</p>
14.	<p>Вариант ответа</p> <p>1. Соискатель утверждает, что расстановка мебели в офисе не влияет на производительность сотрудников. По его мнению, многие офисы организованы так, что сотрудники в них сидят очень близко друг к другу, много говорят по телефону и при этом эффективно работают. Не нужно ничего переставлять, пусть стараются выполнять просьбы друг друга или тише говорят по телефону.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Такой ответ можно расценивать с трех сторон:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. У соискателя большой опыт работы в «офен-спейс», и такая обстановка просто привычна для него; 2. Он не владеет достаточными знаниями в области эргономики и влияния рабочего пространства на эффективность работы; 3. Не очень заботится о психологическом климате в коллективе. <p>Вариант ответа</p> <p>2. Кандидат придерживается той точки зрения, что сотрудники не должны мешать друг другу в работе, поэтому нужно обязательно расставить столы так, чтобы между ними было расстояние. Лучшая расстановка такая, когда сотрудники сидят к стене лицом, а середина офиса свободна. Так и руководитель видит, что на компьютерах у работниц, и пространства больше.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Новая перестановка столов может вызвать такие же последствия, что были и после первой перестановки. Поэтому по такому ответу можно сделать заключение, что соискатель не владеет навыками организации рабочего пространства.</p> <p>Если сотрудниц рассадить так, как он предлагает, то это создаст более напряженную обстановку. Ведь женщины окажутся под «наблюдением» руководителя. Данный ответ свидетельствует также о «механистическом» решении данной проблемы.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>3. По мнению соискателя, сами сотрудницы не обладают достаточной культурой межличностного общения. Не умеют выстроить отношения на работе таким образом, чтобы избегать конфликтов из-за тесноты. Но все же необходимы хотя бы условные невысокие перегородки, чтобы зонировать пространство.</p> <p>Это помогает сосредоточиться на своей работе. Предлагает организовать небольшие перегородки между столами и не переставлять мебель.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>В своем ответе на вопросы кейса соискатель сначала производит небольшой анализ причины, из-за которой возникла напряженная ситуация. Рекомендация соискателя подтверждается практикой многих компаний. Действительно, даже перегородка высотой от 30 до 50 сантиметров над столом дает сотруднику ощущение комфорта и чувство уединения.</p>
15.	<p>Вариант ответа</p> <p>1. Соискатель считает, что необходимо расширить коммерческий отдел, дополнительно принять новых сотрудников, так как нагрузка на имеющихся сотрудников слишком велика. Или можно согласиться с решением главного редактора, потому что тогда не придется расширять отдел, если найти хорошее маркетинговое решение.</p> <p>Ответ означает</p> <p>Суждение о том, что только расширение штата может помочь в данной ситуации, не совсем корректно.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>2. По мнению кандидата, чтобы в газете размещали рекламу, сотрудникам коммерческого отдела вовсе не обязательно ездить на встречи. А тем людям, которых принимают на работу в отдел, лучше сразу говорить о размере зарплаты и о том, как она начисляется. Тогда у новичков не будет ожиданий, не соответствующих реальным возможностям. Перед сотрудниками нужно поставить задачи, которые в принципе реализуемы, а за их выполнение – платить конкурентную зарплату.</p> <p>Ответ означает</p> <p>Можно согласиться с утверждением соискателя, что нужно быть честными с кандидатами при подборе. Но, озвучивая низкую зарплату, компания рискует привлекать лишь низкоквалифицированный персонал или не найти нужных сотрудников вообще.</p> <p>Вариант ответа</p>

	<p>3. По мнению соискателя, оба руководителя отчасти правы. Можно что-то изменить в подаче рекламы в газете и привлечь отдел персонала для решения проблем.</p> <p>Предлагает разделить между сотрудниками коммерческого отдела обязанности: одни сотрудники занимаются привлечением клиентской рекламы, ездят на встречи, другие – делают все остальное. Таким образом, можно будет поставить конкретные цели перед каждым сотрудником. Тогда проблема, связанная с недостатком рекламы, будет решена.</p> <p>Ответ означает</p> <p>В этом ответе есть рекомендации, которые соискатель делает, ориентируясь на метод «Управление по целям». Он демонстрирует умение нацеливать сотрудников на результат и регулировать их нагрузку.</p>
16.	<p>Вариант ответа</p> <p>1. Кандидат убежден, что если сотрудницы сами согласны работать на вредном производстве, то это их полное право. С другой стороны, работодателю тоже должен быть предоставлен выбор. Компания не должна брать на себя дополнительные обязательства кроме тех, что предусмотрены государственными нормами об обязательном медицинском страховании.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>С правовой точки зрения верно, что, например, компания не обязана оформлять сотрудникам ДМС, так как следит только за обязательным медицинским страхованием. Но речь в кейсе идет о вредном производстве, поэтому в данном ответе нет решения описанной проблемы.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>2. По мнению соискателя, компания обязана заботиться о здоровье всех своих сотрудников, а о женщинах и детях – тем более. И поэтому имеет полное право защищать не только себя от судебных исков, но и принимать решения, которые ограничивают доступ женщин к вредному производству.</p> <p>И если компания переводит их на менее оплачиваемую работу, то должна предложить дополнительные льготы.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Предложенное решение учитывает интересы обеих сторон – и работодателя, и женщин. Но не учтен факт, что если компания будет платить больше за ту работу, которая просто не может оплачиваться выше, только потому что ее будет выполнять женщина (беременная женщина), это дискриминирует остальных сотрудников, которые трудятся на тех же должностях.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>3. Отвечающий ссылается на то, что каждая компания обязана нести социальную ответственность. И должна не отвечать за последствия, которые возникают в результате вредного производства, а предотвращать их.</p> <p>С моральной точки зрения компания должна дать женщинам возможность заработать и одновременно сохранить здоровье. Но в данном случае это невозможно, так как компания не может платить больше за работу, на которую переводят женщин.</p> <p>Поэтому обоюдным соглашением может быть следующее: компания вводит какие-то ограничения по допуску к вредному производству, а женщинам разъясняет, чем вызваны эти ограничения, какие риски несет компания.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Давая такой ответ, выполняющий кейс учитывает и юридические, и моральные нормы. В сложных ситуациях, которые не урегулированы законом, достичь обоюдного согласия можно с помощью соглашений и внутренних локальных актов компании (главное, чтобы они не противоречили закону), как это и предложено в ответе.</p>
17.	<p>Вариант ответа</p> <p>1. Менеджер придерживается мнения, что в компании общественного питания принимают на работу в основном неквалифицированный персонал, и затем новички проходят медицинский осмотр и краткий курс обучения. Чаще всего берут иностранцев из ближнего зарубежья.</p> <p>Поэтому поиск не потребует больших затрат времени и средств. А выполнение условий, указанных в кейсе, в большей степени зависит от того, какие технологии использует компания в приготовлении пищи. Главное, чтобы еда была качественной и быстро готовилась.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Соискатель, скорее всего, имеет представление о фаст-фуде как о сфере обслуживания низкого качества. В ответе нет решения бизнес-задач компании по организации кафе быстрого питания.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>2. Претендент на должность убежден: чтобы обеспечить хорошую скорость обслуживания, достаточно набирать студентов, как это делает, например, Макдоналдс. Учитывая, что</p>

	<p>обстоятельно обслуживать посетителей не требуется, персонал понадобится только на приготовление блюд, их выдачу и уборку помещения. При этом, если будет современное техническое оснащение кухни, то не обязательно нанимать дорогостоящих поваров.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Вполне можно согласиться с таким решением.</p> <p>Но есть недостаток: задачи, которые нужно решить HR-менеджеру, обозначены нечетко. Ответ требует уточнений. Например, по поводу квалификации поваров. Они должны обладать специфическими навыками, чтобы работать на «кухне быстрого приготовления».</p> <p>Вариант ответа</p> <p>3. Менеджер дает ответ по каждому пункту, называет необходимые должности: технолог приготовления пищи с сертификатом в области быстрого питания; официанты с опытом работы в фаст-фуде, уборщики со знаниями норм и требований ГОСТов и дает другую точную информацию. Предлагает проектное решение задачи.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>В ответе предлагается подробное и обстоятельное решение задачи. Соискатель осмысливает конечную цель, а затем предлагает категории работников, которые могут эти цели реализовать. Демонстрирует знание рынка рабочей силы. Но вместе с тем не указаны источники поиска такого персонала. То есть соискатель не демонстрирует практическое применение своих знаний.</p>
18.	<p>Вариант ответа</p> <p>1. Кандидат считает, что недочетов в системе мотивации нет. Снижение показателей результативности зависит от многих факторов, поэтому связывать его с тем, что премию получают только сотрудники отдела продаж, нельзя. Решение компании премировать отдел продаж и поставить их бонусы в зависимость от прибыли вполне разумное. Остальные отделы ничего не продают, значит, и премировать их нет основания.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Можно согласиться, что на снижение результативности труда влияют многие факторы. Но по сути в своем ответе соискатель не предложил решения проблемы. Кандидат формально подошел к выполнению задания и подготовил неглубокий ответ. Возможно, он будет и работать так же.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>2. По мнению соискателя, такая система вознаграждения совершенно не справедлива и вполне закономерно, что у остальных сотрудников просто снизилась мотивация к работе после такого положения о премировании. Это главный недостаток в системе мотивации, и его нужно исправить. Соискатель дает критические замечания, но предлагает способы исправления выявленных недостатков.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>Исходить только из соображений справедливости, принимая решение для данной проблемы, нецелесообразно, так как вопрос требует исключительно профессионального решения. Нужно учитывать и выгоды компании, и интересы сотрудников. Скорее всего, соискатель с обостренным чувством справедливости будет все время критиковать руководство, не предлагая конкретных решений.</p> <p>Вариант ответа</p> <p>3. Претендент на должность предлагает решение, которое учитывает интересы обеих сторон – работника и работодателя. Позиция компании вполне понятна, так как именно от отдела продаж зависит, будет ли реализована продукция. Но такой подход не совсем правильный. Продажи зависят и от качества производимой продукции.</p> <p>А качество обеспечивает своей работой весь персонал. Положение о премировании в компании должно быть одно, но оно может предусматривать разные варианты начисления бонусной части для разных категорий сотрудников.</p> <p>Что означает ответ</p> <p>В этом ответе соискателя наиболее верно расставлены приоритеты. Продемонстрировано знание принципов построения системы вознаграждения для сотрудников. Если соискатель приводит примеры, то демонстрирует свои профессиональные навыки, а если нет, то он не знает основ систем вознаграждения по KPI.</p>
19.	Совместное утверждение реакций на жалобы: она предполагает действенную коммуникацию без вторжения в личное пространство сотрудников.
20.	Сообщить руководителю. Он демонстрирует добросовестность соискателя, умение выстраивать и поддерживать отношения, способность работать под руководством.
21.	Начальник отдела должна назначить на эту должность кого-то из более опытных и квалифицированных сотрудниц. А дочь партнера может остаться на занимаемой должности, при этом следует предложить ей возможность обучения и повышения квалификации с целью дальнейшего карьерного роста. Возможно данное решение изменит отношение компании с

	партнером не в самую лучшую сторону, однако оно позволит не только справедливо поступить по отношению к сотрудникам отдела, но и развить новые профессиональные способности у протезированной сотрудницы.
22.	Для того, чтобы не попадать в подобные ситуации, следует находиться в постоянном контакте с командой, быть в рабочем процессе. Также следует вникнуть в особенности работы каждого члена, понять какие цели он преследует. И если же нет возможности лично контролировать работу, то необходимо четко делегировать свои полномочия, важно чтобы каждый член команды понимал свои функции, ответственность и имел по близости человека, способного подсказать и скоординировать команду.
23.	Несомненно можно было обойтись без конфликтов. При их споре на корпоративной встрече, можно было обратиться к другим сотрудникам, по решению их вопроса, а так как мы живем в современном обществе, найти ответы на вопросы в Интернете. А на месте руководителя, во избежание дальнейших споров, я бы вернула Сергея на прежнее место работы, где он неплохо справлялся.
24.	Ивановой было отказано по причине ее высокой квалификации, не сопоставимой с вакантной должностью. Она действительно обладает высоким профессиональным уровнем и опытом работы. Потенциальный работодатель поступил верно, отказав Ивановой, ведь было очевидно, что эту должность она займет временно в силу сложившихся жизненных обстоятельств, таким образом Магниту снова пришлось бы искать работника на эту должность.
25.	Работа с кадровым резервом будет состоять в следующем: 1. Определение целей и задач формирования в компании кадрового резерва. 2. Определение численности и должностной структуры кадрового резерва. 3. Определение квалификационных требований и разработка модели компетенций для руководящих должностей в составе кадрового резерва. 4. Проведение процедуры отбора кандидатов в кадровый резерв. 5. Работа с кадровым резервом компании. Также в зависимости от должности и от минусов, которые проявились на новой работе, будем решать какие навыки и умения нужно подтянуть.
26.	Желаемые варианты ответов: “Сделаю устное замечание”, “ Попрошу перечитать требования к дресс-коду в компании”. После ответа на первый вопрос можно задать следующий: “Что вы будете делать, если подчиненный не отреагирует на ваше замечание?”. Желаемые варианты ответа: “Сделаю повторное замечание”, “Применю дисциплинарное взыскание”. А вот ответ “Пожалуюсь вышестоящему руководству” должен насторожить, он может свидетельствовать об отсутствии управленческих и коммуникативных навыков».
27.	1. Считает, что проверять работу подчиненных надо тщательно и доверять такое никому нельзя, так как начальник несет ответственность за результаты работы отдела. И чтобы Виктория успевала все делать, сотрудникам нужно не допускать ошибок и раньше сдавать отчеты и расчеты. Такой ответ показывает, что, с одной стороны, человек верно определяет необходимость проверять работу подчиненных, а с другой – не умеет доверять коллегам и делегировать полномочия, считает, что только он может лучше всех выполнить задание. Также он не берет в расчет то, что если сократить время подготовки отчетов, сотрудники будут торопиться и начнут делать ошибки, что лишь увеличит время проверки. Таким образом, человек ориентирован на процесс, а не на результат. 2. Предлагает снять с должности Викторию, если она не справляется со своими обязанностями. Это нормально, ведь она подводит целый коллектив, из-за нее люди не получают премии. Ответ показывает, что человек не анализирует ситуацию и сразу предлагает кардинальные меры, хотя решение требует логичных и последовательных действий. Да и в ситуации показано, что у Виктории проблемы только в организации своего рабочего времени, а это не основание для увольнения. 3. Считает, что работу подчиненных так или иначе нужно проверять, но не надо впадать в крайности. Предлагает Виктории все-таки научиться доверять сотрудникам и делегировать свои полномочия, тем более что подчиненные ей готовы помочь. Такой ответ показывает, что человек адекватно оценивает необходимость проверять работу подчиненных. Склонен делегировать полномочия, чтобы оптимизировать рабочий процесс и доверят своим подчиненным
28.	1. Обвиняет Юлию в грубости и отсутствии выдержки. Нужно было войти в положение новичка, помочь ему адаптироваться, а не грубить ему. Предлагает руководителю побеседовать с Юлией и отчитать ее за такой поступок. Так она только нарушает атмосферу и не строит отношения в коллективе

	<p>Такой ответ показывает, что человек односторонне анализирует ситуацию, склонен принимать чью-то сторону. Не умеет находить компромисс, категоричен в суждениях</p> <p>2. Считает, что вины Юлии нет, любой человек так бы мог поступить. Вся проблема в Ирине, которая не может понять своих обязанностей. Предлагает еще раз изучить ее компетенции, может быть взяли не того человека. И если Ирина не справляется, надо расстаться с ней</p> <p>По такому ответу можно судить, что человек анализирует поступок с разных сторон, но при этом тоже склонен к принятию одностороннего решения. Не принимает импульсивные решения, сначала пытается разобраться в ситуации</p> <p>3. Предлагает руководителю побеседовать с Юлией, чтобы выяснить, что произошло на самом деле, на какие вопросы ей приходилось отвечать и как часто. Попросить ее быть сдержаннее. А также поговорить с Ириной на предмет того, что ей непонятно. Предлагает назначить Ирине наставника, который будет вводить ее в курс дел</p> <p>Такой ответ показывает, что человек анализирует ситуацию с разных сторон. Пытается найти точки сближения двух сторон, пытается не допустить конфликта и спокойно обсудить ситуацию. Не принимает чью-либо сторону, умеет соблюдать нейтралитет</p>
29.	<p>1. Категорически не согласен с решением руководителя. Говорит, что только после приказа о переводе на новую должность нужно выполнять дополнительные функции</p> <p>Такой ответ может означать, что человек не готов брать на себя дополнительную ответственность. Его интерес к должности выше, чем к самой работе. Решениям руководителя не доверяет</p> <p>2. Согласен с решением руководителя, но считает, что Ольге нужно уточнить критерии оценки результата ее работы, чтобы точно знать, к чему стремиться, а также узнать сроки и размер премии в случае хороших результатов</p> <p>Такой ответ показывает, что человек готов принять на себя ответственность, интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять более высокую должность. Умеет оценить свои силы и поставленные перед ним задачи. Сможет работать самостоятельно</p> <p>3. Полностью согласен с решением начальника. Считает, что Ольге дан хороший шанс проявить себя. И ради этого можно поработать даже и без премиальных</p> <p>Такой ответ или очень похож на социально-желательный, то есть человек не раскрывает своего истинного отношения к ситуации, или же он не может представить себя в подобной ситуации. Кроме этого, подобный ответ показывает, что человек готов подчиниться руководителю, но в действительности будет противодействовать</p>
30.	<p>1. Считает, что ничего плохого Инна не сделала. Реальность такова, что многие получают откаты от поставок. Это способ получить дополнительный заработок. Надо платить сотрудникам конкурентную зарплату, и тогда таких ситуаций не будет. Предлагает Инне вернуть взятые деньги за третий заказ и сменить поставщика</p> <p>Такой ответ может говорить о том, что у человека отсутствует финансовая порядочность и при любом удобном случае он может поступить так же, как героиня кейса. Он даже не пытается хоть немного осудить действия Инны, наоборот, поддерживает ее и предлагает, как ей выйти сухой из воды</p> <p>2. Осуждает действия Инны, говорит, что ей надо во всем признаться руководителю и вернуть все деньги, которые она взяла у поставщика. А начальнику советует тщательнее подбирать персонал на такие должности и не доверять Инне выбирать поставщиков</p> <p>Такой ответ больше напоминает социально-желаемый. А может быть и так, что качество «честность» чересчур преобладает у человека и тогда есть опасность, что по любому поводу он будет жаловаться руководителю, как только заметит, что, по его мнению, кто-то поступает непорядочно</p> <p>3. Говорит – действительность такова, что такие случаи нередки в компаниях. И если уж Инна решила брать вознаграждение, она должна была подумать, какие последствия могут быть, если кто-то узнает об этом. Стоит ли рисковать, ведь так можно лишиться хорошей должности, потерять доверие руководителя и впоследствии иметь плохие рекомендации</p> <p>Такой ответ показывает, что человек признает, что такие ситуации случаются, и вполне возможно, и он мог также поступить. Но в то же время человек ценит доверие руководителя и не будет рисковать, чтобы получить откат. Для него важно иметь хорошие рекомендации, а также он заботится о том, что скажут о нем люди</p>
31.	<p>1. Соискатель принимает сторону генерального директора и объясняет это тем, что все равно в компаниях все, кто ниже руководителя компании, ничего не решают. Как скажет руководство, так все и делают. Избежать такой ситуации нельзя было.</p> <p>2. Соискатель придерживается мнения, что справедливо было бы все – таки подумать о тех, кто давно работает в коллективе и предложить дочери партнера альтернативное решение. Например, предлагает, что можно кого-то из коллектива повысить, а ее (дочь) поставить не на место ведущего специалиста, а на место простого специалиста, которого перевели.</p>

	Избежать вряд ли можно было, так как невозможно же предугадать, как будут развиваться события. 3.Соискатель предполагает, что основанием для отказа могут быть нормы политики подбора, запрещающие прием на работу родственников учредителей или партнеров компании. Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а дочери партнера предложить что-то другое. Иначе решение в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения между коллективом и руководителем.
32.	Данная система учреждений – это психологическая служба, осуществляется психологическая помощь – психологическое консультирование и неврачебная психотерапия.
33.	Описанный этап – диагностический. Консультативная беседа состоит из следующих этапов – подготовительный, настроечный, диагностический, рекомендательный и контрольный.
34.	Рационально - эмотивная терапия А.Эллиса
35.	Существуют определенные признаки результативности консультирования, выделенные Р.С. Немовым: Субъективное совместное чувство удовлетворения после психологической консультации, как у психолога-консультанта, так и у клиента; Субъективная удовлетворенность подтверждается объективными данными (изменением отношения к проблеме у клиента, результатами психологического исследования); Наличие положительных изменений, которые и были целью психологического консультирования; Если влияние на один аспект изменило другой (например, положительные изменения на личностном плане в положительную сторону изменили межличностные отношения).
36.	Нет, данное поведение консультанта неприемлемо. Данный консультант прибегает к морализированию, что недопустимо.
37.	Данный процесс – это консультативный контакт. Основные параметры консультативного контакта: Эмоциональность; Интенсивность; Динамичность; Конфиденциальность; Оказание поддержки; Добросовестность.
38.	Обстановка должна быть спокойной, следовательно, кабинет – звукоизолированным. Кабинет должен быть окрашен в спокойные тона, уютно обставлен. Свет должен падать мимо клиента. Обстановка кабинета – стол, 3-4 стула или кресел. Также желательно иметь кушетку для проведения занятий по релаксации. На рабочем месте не следует держать личные вещи (семейные фото) или предметы, отражающие убеждения консультанта.
39.	Тип клиента – неуверенный в себе клиент (по классификации Н.Н. Обозова). Психолог-консультант, работая с таким клиентом, должен быть максимально собранным, четким, даже категоричным в высказываниях и поведении. Он должен создать полюс уверенности в решаемых вопросах. Убедительность и достоверность высказываемых психологом соображений должна естественно «перевесить одну из чаш весов» сомнений клиента.
40.	Описана сущность принципа разграничения личных и профессиональных отношений. Также существуют следующие принципы психологического консультирования: Доброжелательное и безоценочное отношение к клиенту; Ориентация на нормы и ценности клиента; Осторожное отношение к советам; Включенность клиента в процесс консультирования; Анонимность. Да, ряд принципов, например таких, как разграничение личных и профессиональных отношений, включенность клиента в процесс консультирования, анонимность могут обсуждаться с клиентом

Задание № 1

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение

критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

Вопросы и задания

Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему?

Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали?

Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

Задание № 2

Несмотря на то что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной.

После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало

тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Вопросы и задания

Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?

Задание № 3

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:

пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;

два менеджера по продажам;

сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней.

По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам.

За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам.

Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка.

Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось.

Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–

25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

Вопросы и задания

Дайте оценку действиям замерщиков.

Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?

Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?

Предложите компании решение проблемы.

Задание № 4

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался.

Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности.

Она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию.

Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылаясь на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии.

Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения.

И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу.

И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе.

Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадила Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?

Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?

Задание № 5

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала.

Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;

составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;

вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат.

Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше.

В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:

по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;

официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;

оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания

Оцените предложение руководителя по каждому пункту.

Какие условия Вы хотели бы изменить?

Предложите руководителю свой вариант решения.

Задание № 6

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки.

Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути их работа

четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки.

Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добро-совестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил.

Конечно, его принципы и методы управления кол-лективом уже не отвечают требованиям современности, но ра-бота отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в ка-ком отделе он работает.

Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информа-ции. Какие источники Вы используете?

Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоя-тельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безыни-циативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя?

Аргументируйте свое решение.

Задание № 7

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу.

А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас.

Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях.

Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же.

Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях, что 12 ноября было опоздание на 12 минут, 22 ноября – на 22 минуты, 30 ноября – на 19 минут, 6 декабря на 14 минут, 11 января на 15 минут, 13 января на 12 минут. Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

Вопросы и задания

Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о по-вышении сотрудника?

Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?

Аргументируйте свое решение.

Задание № 8

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом. Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина.

Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но выше-стоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екате-рины.

По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не до-веряла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок.

Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным.

Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать пре-миальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал.

Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать.

Следовательно, вполне спра-ведливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы и задания

Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя?

Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

Задание № 9

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демо-кратии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию.

Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег.

Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать.

На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников.

Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать.

По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин.

Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?

Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу?

Обоснуйте свое решение.

Задание № 10

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей.

Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила.

Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

- ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;
- не ходить на работу, но числиться в отделе;
- освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам.

В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту.

Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протее по просьбе партнера.

Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопросы и задания

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?

Можно было избежать такой проблемы?

Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении?

Задание № 11

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата.

Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные.

Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы.

А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе.

Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно.

В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации.

Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Вопросы и задания

Дайте оценку сложившейся ситуации.

Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше?

Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?

Задание № 12

Представьте, что Вы пришли на тренинг. В комнате для занятий понемногу собираются участники. За пять минут до начала тренер просит всех взять стулья, расставить их в ряд до ковра, который постелен на полу, и расположиться как можно ближе друг к другу.

В течение нескольких минут все уселись и в помещении воцарилась тишина. Тренер занимается последними приготовлениями, поглядывает на часы, до начала осталась пара минут. И тут входит последний участник из списка.

Он видит, что одна часть пола застелена светло-голубым ковром, а на оставшейся части бок о бок стоят пять стульев, на которых разместились участники тренинга, и, судя по звенящей тишине, все уже приготовились к тренингу.

Последний участник видит, что ему предстоит тоже взять стул у стены, перенести его и сесть в один ряд с остальными участниками, но так как половина комнаты, где нет ковра, уже занята, ему придется поставить свой стул на ковер.

Быстро оценив взглядом ситуацию, он так и сделал, взял стул и в уличной обуви направился к ковра, чтобы сесть рядом со всеми. Но стоило ему занести ногу, чтобы шагнуть на ковер, как тренер тут же окликнула его: «Нет, нет! Ни в коем случае! В обуви нельзя! Вы же видите, у нас светлый ковер». И не предложив ему никакого решения, опять отвлеклась на свою подготовку.

Неловкость повисла в воздухе. Но никто из группы уже присутствующих не мог предложить свою помощь, так как никто не знал, как

можно выйти из этой ситуации. Участник замешкался, что ему делать. Пришли в голову такие решения:

уйти с тренинга;

разуться и сесть рядом со всеми;

усесться за спинами участников там, где нет ковра.

Вопросы и задания

Как, по Вашему мнению, должен поступить участник, пришедший последним?

Может ли кто-то из присутствующих чем-то ему помочь?

Дайте совет участнику тренинга, который попал в неловкую ситуацию.

Задание № 13

Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра.

Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен. Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах.

Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике.

С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переквалифицироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления.

Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности.

То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают. Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.

Вопросы и задания

Дайте свою оценку ситуации.

Чьей точки зрения Вы придерживаетесь?

Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным?

Задание № 14

В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу.

Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто.

Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга.

Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними.

Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.

Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Вопросы и задания

Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?

Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?

Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места?

Задание № 15

Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно рекламы. Это означает, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется текстом.

Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж газеты и от заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, специалисты получают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали).

Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров. На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты.

Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них. После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с рекламодателем, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю.

Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору рекламы просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить.

Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо ушедших. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.

Вопросы и задания

Что, по Вашему мнению, привело к возникновению проблемы?

Чье решение, главного редактора или собственника газеты, верно?

Дайте рекомендации, как систематизировать работу отдела по принципу «Управления по целям».

Задание № 16

Компания «Лора» является одним из крупнейших производителей бытовой техники, аккумуляторов и батареек к ней. Для изготовления изделий автономного питания используется большое количество свинца, который оказывает вредное воздействие на внутриутробное развитие плода у беременных женщин.

В результате, чтобы уберечь внутриутробный плод от такого вредного воздействия производитель батареек ввел запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца.

Компания приняла такое решение, чтобы соблюсти следующие нормы: право женщин на то, чтобы выносить и родить здорового ребенка; право компании на предотвращение ущерба от предъявления судебных исков от женщин либо повзрослевших детей, которые ощутили на себе вредные

последствия работы их матерей в период беременности в условиях производственного процесса с применением свинца.

Компания установила правило о том, что нельзя допускать к вредному производству женщин до 50 лет, так как сочла, что для них еще может быть актуальным вопрос о рождении ребенка.

Это означает, что большей части женщин придется перейти на должности с меньшим окладом. В ответ сотрудницы компании устроили саботаж, усевшись в центре производственного цеха на полу.

Они обвиняли компанию в том, что та вмешивается в их личную жизнь, так как только им решать – собираются они иметь детей или нет, и если они хотят работать до рождения детей или после на производстве батареек, то это их право. Компании предстоит принять ряд решений, чтобы выйти из сложившейся ситуации, но пока нет ответа на вопрос «Как это сделать?»

Вопросы и задания

Ответьте на вопросы, не вникая в юридические подробности.

Является ли защита беременных женщин и их нерожденных детей предметом заботы лишь самой беременной женщины?

Может ли компания оградить себя от негативных последствий, связанных с вредным влиянием производства на здоровье сотрудниц?

Можно ли в данной ситуации прийти к обоюдному согласию?

Предложите компании свое решение.

Задание № 17

Рынок общественного питания растет очень интенсивно. В течение последних лет объем услуг в России вырос более чем на 30 %. Современное поколение потребителей предпочитает все больше питаться вне дома. Одной из причин увеличения рынка является рост покупательной способности граждан.

Сходить в ресторан или кафе означает не только утолить голод, но и провести время в приятной обстановке. Для тех, чей рабочий день расписан по минутам, удобно питаться фаст-фудом. Основным в такой ситуации становится скорость приготовления пищи и обслуживания.

Многие признают, что сами готовили бы себе еду, если бы деловой ритм жизни не принуждал действовать всегда быстро. Поэтому для компании, в которой Вы работаете, первой и явной задачей является обеспечить быстрое обслуживание.

А этот фактор влияет на ассортиментную политику, так как есть блюда, которые можно приготовить довольно быстро, а есть те, которые требуют длительного времени приготовления и поэтому не могут быть включены в меню. Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию:

скорость работы с клиентами: меню понятно и наглядно, продажа ведется через несколько касс, пространство удобно для перемещения;

блюда адаптированы для быстрого приготовления;

минимальное обслуживание в стационарных точках (основная обязанность сотрудников – следить за чистотой столов, полов);

отработанные технологии и найм неквалифицированного персонала, то есть главное требование не образование, а выполнение норм гигиены и наличие медицинской карты.

Вопросы и задания

Какой персонал Вам понадобится, чтобы все требования работодателя выполнить?

Какие источники поиска наиболее приемлемы для решения данной задачи?

Назовите два-три навыка для каждой должности, на которые Вы будете ориентироваться в поиске и подборе персонала.

Задание № 18

Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования.

Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия:

- поддерживать профессионализм каждого сотрудника;
- создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника;
- ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса;
- научить персонал следовать правилам компании.

Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж.

Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела.

Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей.

Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

Вопросы и задачи

Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала?

С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы?

Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

Задание № 19

Вы – руководитель отдела, и случайно услышали, как подчиненные смеялись над заказчиком, который пожаловался на одного из них.

Опишите правильные действия.

Задание № 20

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте. Опишите свои действия.

Задание № 21

Руководитель небольшой компании попросил менеджера по персоналу принять на работу дочь одного очень важного для компании партнера. Дочь партнера много лет нигде не работала и хотела больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании не проявляла. Основная цель была в том, чтобы девушка почувствовала себя востребованной. Менеджер по персоналу не стала предлагать ее кандидатуру в линейные подразделения и приняла девушку к себе на должность специалиста по кадрам. Ей предложили освоить простейшие функции и выполнять их по мере возможностей. В результате основными, наиболее качественными навыками, которые она приобрела за время адаптации, стали: прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка по папкам корпоративной документации. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали найти человека со стороны или выбрать из своих, директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую дочь партнера, по его просьбе. Зная, что в отделе есть сотрудницы, которые больше подходят на должность ведущего специалиста, менеджер по персоналу не могла отдать эту должность новой работнице, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопрос 1:

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации и какие могут быть последствия Вашего решения?

Задание № 22

Устроился в компанию сразу после окончания университета младшим разработчиком в свежий проект. В то время на нем работал лишь один

человек, я стал вторым. С годами команда разрасталась, люди набирались опыта, появлялись новые сотрудники с серьезным стажем и опытом в разработке. Один из них довольно быстро занял позицию руководителя команды, человек, с которым я начинал работать, стал менеджером проекта. Я вырос до старшего разработчика, кроме того, занимался обучением вновь нанятых сотрудников. Иногда руководил группами из 2-3-х человек при разработке отдельных модулей продукта. И вот прошло 4 года. В команде уже 12 человек. Среди них один менеджер и один team lead. Пришло время делить команду. Выбирая, кого же сделать вторым team lead-ом, и здешние руководители, и менеджеры со стороны заказчика, с которыми я довольно тесно работал все эти годы, остановились на мне. Получил под опеку трех сотрудников: двое – разработчики среднего уровня, один – старший (и по уровню и по годам), Слава. Я взялся за дело с большим энтузиазмом, судя по первым отзывам, недовольных не было. На выполнение первой задачи нам отвели 3-4 месяца, учитывая необходимость для всех привыкнуть к плотной работе друг с другом, а мне научиться сочетать новые менеджерские обязанности с обязанностями разработчика. Через месяц со стороны заказчика поступила заявка на мое участие в Proof of Concept проекте с командировкой в США на два месяца. Т.е. на это время для команды я становился только руководителем и участвовать в разработке не имел возможности. Мне прямо сказали – “там ты будешь только руководить, разработкой заниматься будешь только здесь.” Первое время все шло хорошо, видел понимание со стороны команды, отвечал на любые вопросы, либо находил и просил помочь того, кто мог ответить. На время моего отсутствия, часть вопросов по работе с командой легла и на Славу, нашего старшего разработчика. Одним утром, придя на работу, я получил письмо от одного из ребят с просьбой объяснить что-то по дизайну разрабатываемого модуля. Прикинул, что успею разобраться и помочь, потратил около часа на выяснение деталей и дал подробный ответ. В ответном письме мне сообщили, что Слава уже все объяснил. Дело в том, что он был включен в “СС” и, как и я, поспешил ответить на поставленный мне вопрос, но я был исключен из переписки. Итог – впустую потраченное время. Мне это не понравилось и я написал письмо всей команде, в котором попросил не исключать меня из переписки и держать в курсе процесса работы команды (письмом раз в день), т.к. я – team lead и о наших успехах спрашивают и будут спрашивать именно меня. На это я получил ответ от Славы с “СС” на всю команду, наше и заказчика руководство, которого я никак не ожидал.”Я этого делать не собираюсь. Не считаю тебя team lead-ом, т.к. человек на такой позиции должен писать хоть строчку кода в день, а ты не пишешь ничего.” За этим последовали серьезные разговоры с ним и с моей стороны, и со стороны обоих руководителей. Мне он сказал – “Не можешь писать в рабочее время, пиши по ночам. Я не считаю тебя своим руководителем.” Похоже было, что только объяснение непривлекательности этого поступка заставило его слегка остыть. В итоге, руководство моей командой взял на себя наш менеджер проекта, я на 100% ушел в РОС проект до его

завершения, но команду назад так и не получил. Позже мне рассказали, что, когда в поисках хорошего опытного специалиста, кто-то посоветовал Славу, ему пообещали руководящую позицию в перспективе. Поэтому он и был так недоволен моим ростом.

Вопрос: Что нужно делать, чтобы не попадать в подобные ситуации (в чем были мои ошибки и что теперь делать)?

Задание № 23

Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования.

Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга.

Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Вопрос: Можно ли было избежать конфликта и как наладить отношение? Оцените решение руководителя.

Задание № 24

Иванова М.С. работала в банке ПАО «А» с 2012 года. В марте этого года, в связи с напряженной экономической ситуацией в стране, она попала под сокращение. Иванова усердно пыталась в течение двух месяцев найти работу по специальности, но ее поиски были не удачными. В одной из встреч

с ее хорошей подругой они увидели рекламу о том, что торгово-розничная сеть Магнит ищет продавцов кассиров. Ее подруга тут же посоветовала Ивановой пойти устроиться на работу продавцом. Так как Иванова не могла найти долго работу, она решила попробовать себя на этой должности и направила свое резюме в отдел кадров Магнита. Пройдя успешную проверку службой безопасности и собеседование, Иванова, М.С. была крайне удивлена отказом в принятии ее на должность продавца. Иванова имеет высшее образование, владеет в совершенстве английским языком, имеет стаж работы в крупном международном банке, обладает нужными профессиональными компетенциями, умеет общаться с клиентами, т.е. совершенный кандидат.

Вопрос: Как вы считаете, по какой причине Ивановой М.С. было отказано в принятии ее на должность продавца и как бы поступили Вы?

Задание № 25

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.

Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

Вопрос: Как вы определите, какие навыки необходимо развивать и из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?

Задание № 26

Секретарь приходит на работу в чересчур короткой юбке и с ярким макияжем. Вы понимаете, что внешний вид подчиненного не соответствует дресс-коду компании. Ваши действия?

Задание № 27

Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

Задание. Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

Задание № 28

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Задание. Как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

Задание № 29

Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

Задание. Оцените предложение руководителя. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги?

Задание № 30

Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – «П...» и «К...». У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация «П...» предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она сделала опять заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ.

Задание. Оцените действия Инны. Что делать ей в сложившейся ситуации?

Задание № 31

Руководитель небольшой компании попросил менеджера по персоналу принять на работу дочь одного очень важного для компании партнера. Дочь партнера много лет нигде не работала и хотела больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании не проявляла. Основная цель была в том, чтобы девушка почувствовала себя востребованной. Менеджер по персоналу не стала предлагать ее кандидатуру в линейные подразделения и приняла девушку к себе на должность специалиста по кадрам. Ей предложили освоить простейшие функции и выполнять их по мере возможностей. В результате основными, наиболее качественными навыками, которые она приобрела за время адаптации, стали: прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка по папкам корпоративной документации. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали найти

человека со стороны или выбрать из своих, директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую дочь партнера, по его просьбе. Зная, что в отделе есть сотрудницы, которые больше подходят на должность ведущего специалиста, менеджер по персоналу не могла отдать эту должность новой работнице, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Задание к кейсу: Предложите свои варианты решения проблемы.

Задание № 32

В нашей стране существует система учреждений практического использования психологии, таких как диагностические и экспертные учреждения, консультационные структуры в сфере руководства, транспорта, образования, здравоохранения, спорта, профконсультации и профориентации, правовой регуляции.

Вопрос: дайте общее название данной системе учреждений, какой вид помощи осуществляет?

Задание № 33

Консультативная беседа имеет свою структуру, состоящую из нескольких этапов. Основное содержание одного из этапов составляет рассказ клиента о себе и о своей проблеме (исповедь), а также психодиагностика клиента, если возникает необходимость ее проведения для уточнения проблемы клиента и поиска оптимального решения, является наиболее продолжительным.

Вопрос: определите данный этап, перечислите остальные.

Задание № 34

Цели психологического консультирования могут варьироваться в зависимости от психологической школы. В данном психологическом направлении целями консультирования являются устранить «саморазрушающий» подход клиента к жизни и помочь сформировать толерантный и рациональный подход и научить его применению научного метода при решении поведенческих и эмоциональных проблем.

Вопрос: цели консультирования какой психологической школы перечислены?

Задание № 35

В любой деятельности результат имеет важное значение. Но его необходимо правильно оценить, чтобы правильно понять, были ли достигнуты цели или нет, насколько эффективна какая-либо деятельность. Также и в консультировании результат важен и его необходимо уметь правильно оценивать

Вопрос: каким образом можно оценить результаты консультирования?

Задание № 36

Во время консультативной работы консультант «сходит» с партнерской позиции и предстает перед клиентом в роли всезнающего, учителя, поучает и критикует клиента. Консультант забывает о том, что главное для него – это объективно выслушать рассказ клиента, помочь разобраться в формирующих факторах его личности, которые породили обсуждаемую проблему и выявить те связи, которые позволят клиенту по-новому взглянуть на себя и понимание которых поможет ему справиться со своими затруднениями.

Вопрос: является ли данное поведение консультанта приемлемым? К какому недопустимому приему он прибегает?

Задание № 37

При консультировании необходимо добиваться такого динамического процесса, во время которого консультант помогает клиенту использовать свои внутренние ресурсы для развития в позитивном направлении, актуализировать потенциал осмысленной жизни. Также данный процесс отражает те чувства и установки, которые участники консультирования (консультант и клиент) испытывают один по отношению другому, и способ их выражения.

Вопрос: дайте название процессу, перечислите его основные параметры.

Задание № 38

Одним из важнейших факторов, влияющих на эффективность консультативной работы, является обстановка, которой проходит консультирование.

Вопрос: каким образом необходимо оборудовать кабинет, для наибольшей эффективности проведения консультативной работы?

Задание № 39

На консультацию к психологу пришел клиент, который много размышляет над ситуацией, много взвешивает, но никак не может принять решение, избавиться от сомнений. Цель его обращения к психологу – снять с себя ответственность в принятии необходимого жизненного решения.

Вопрос: какой тип клиента описан, как психологу необходимо выстраивать работу с таким клиентом?

Задание № 40

Психологическое консультирование, как и любая другая деятельность психолога основывается на определенных принципах. Например, психологу-консультанту не рекомендуется оказывать профессиональную помощь своим близким и друзьям.

Вопрос: сущность какого принципа психологического консультирования описана? Перечислите остальные. Могут ли данные принципы обсуждаться с клиентом?

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Промежуточная аттестация обучающихся обеспечивает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине (модулю).

Преподаватель доводит до сведения обучающихся на первом учебном занятии перечень вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию, и критерии оценивания знаний, умений и навыков.

Зачеты с оценкой проводятся в день последнего в данном семестре занятия по соответствующей дисциплине (модулю) в соответствии с рабочей программой.

Зачеты с оценкой служат формой проверки освоения учебного материала дисциплины (модуля).

Результаты сдачи зачета с оценкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

В целях поощрения обучающихся за систематическую активную работу на учебных занятиях и на основании успешного прохождения текущего контроля и внутрисеместровой аттестации допускается выставление зачетной оценки без процедуры сдачи зачета.

Зачеты с оценкой принимаются преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю).

Зачет с оценкой проводится по билетам. Преподаватель имеет право задавать дополнительные вопросы в соответствии с рабочей программой дисциплины (модуля).

Во время зачета с оценкой с разрешения преподавателя обучающийся может пользоваться справочниками, таблицами, инструкциями и другими материалами.

Обучающийся при подготовке ответа ведет необходимые записи, которые предъявляет преподавателю. При отказе обучающегося от ответа в зачетно-экзаменационную ведомость проставляется оценка «неудовлетворительно».

Результаты зачета с оценкой заносятся в зачетно-экзаменационную ведомость. Если обучающийся не явился на зачет с оценкой, в ведомости напротив фамилии обучающегося делается запись «не явился». Неявка на зачет без уважительной причины приравнивается к оценке «неудовлетворительно».

В зачетную книжку выставляется соответствующая оценка, полученная обучающимся. Оценка «неудовлетворительно» в зачетную книжку не ставится. Заполнение зачетной книжки до внесения соответствующей оценки в ведомость не разрешается.

Прием зачёта с оценкой у обучающегося прекращается при нарушении им дисциплины, использовании неразрешенных материалов и средств

мобильной связи. В этом случае обучающемуся в зачетно-экзаменационную ведомость проставляется оценка «неудовлетворительно».

В случае несогласия обучающегося с оценкой, выставленной на зачете с оценкой, он имеет право подать апелляцию.