

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Иркутский государственный университет путей сообщения»

Красноярский институт железнодорожного транспорта

– филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения»
(КрИЖТ ИрГУПС)

УТВЕРЖДЕНА
приказ ректора
от «31» мая 2024 г. № 425-1

**Б1.0.14 Социально-психологические основы
управления персоналом**
рабочая программа дисциплины

Направление подготовки – 38.04.03 Управление персоналом

Профиль – Стратегическое управление персоналом

Квалификация выпускника – магистр

Форма и срок обучения – 2 года 5 месяцев заочная форма

Кафедра-разработчик программы – Управление персоналом

Общая трудоемкость в з.е. – 4

Формы промежуточной аттестации, курс

Часов по учебному плану (УП) – 144

заочная форма обучения: зачет – 2

Заочная форма обучения Распределение часов дисциплины по курсам

Курс	2	Итого
Вид занятий	Часов по учебному плану	Часов по учебному плану
Аудиторная контактная работа по видам учебных занятий	12	12
– лекции	4	4
– практические (семинарские)	8	8
Самостоятельная работа	128	128
Зачет	4	4
Итого	144	144

КРАСНОЯРСК

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИрГУПС и соответствует оригиналу

Подписант ФГБОУ ВО ИрГУПС Трофимов Ю.А.

00920FD815CE68F8C4CA795540563D259C с 07.02.2024 05:46 по 02.05.2025 05:46 GMT+03:00

Подпись соответствует файлу документа



Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

Программу составил:

канд. пед. наук, доцент,
доцент кафедры «Управление персоналом»

Н.А. Анисимова

Рабочая программа рассмотрена и одобрена для использования в учебном процессе на заседании кафедры «Управление персоналом», протокол от «18» апреля 2024 г. № 10.

Заведующий кафедрой, канд. техн. наук, доцент

В.О. Колмаков

1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	
1.1 Цели дисциплины	
1	формирование знаний, умений и навыков в области психологических и социальных механизмов, обеспечивающих эффективность деятельности управления персоналом
1.2 Задачи дисциплины	
1	сформировать у обучающихся знания о сущности, структуре и функциях, базовых принципах и методах социально-психологических основ управления
2	сформировать у обучающихся умения применять социально-психологические методы для анализа конкретных управленческих проблем и ситуаций, проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций
3	сформировать у обучающихся навыки поиска, выявления, сбора, анализа, обобщения и использования в управленческой практике социологической и психологической информации

2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП	
2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося	
1	Б1.О.07 Теория организации и организационное проектирование
2	Б1.О.08 Правовое регулирование социально-трудовых отношений
3	Б1.О.11 Современные проблемы управления персоналом
2.2 Дисциплины и практики, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	
1	Б3.01(Д) Подготовка к процедуре защиты выпускной квалификационной работы
2	Б3.02(Д) Защита выпускной квалификационной работы

3 ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ТРЕБОВАНИЯМИ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ		
Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
ОПК-1 Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях	ОПК-1.3 Применяет знания (на продвинутом уровне) организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права при решении профессиональных задач	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные понятия общей и социальной психологии, социологии и психологии труда – современные технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик персонала – социальные и психологические основы принятия управленческих решений <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определять ресурсы, выбор средств и методов проведения оценки персонала – применять в практической деятельности социально-психологические методики для организационной диагностики при решении профессиональных задач – диагностировать проблемы морально-психологического климата в организации и разрабатывать управленческие решения, направленные на их разрешение – использовать социально-психологические механизмы управления групповыми явлениями и процессами <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала, необходимой для принятия управленческих решений – навыками подготовки предложений по совершенствованию подсистем системы управления персоналом на основе данных, полученных по итогам проведенного социально-психологического исследования – навыками использования различных социологических и психологических методик, применяемых для анализа деятельности руководителей по укреплению социально-психологического единства (сплоченности) коллектива и для выявления социальных и психологических ресурсов

		эффективного управления
	ОПК-1.4 Применяет технологии оценки научных и эмпирических данных в профессиональной сфере	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные методы сбора, обработки и анализа социальной информации для изучения актуальных проблем в развитии кадрового потенциала организации - принципы разработки программы социально-психологических исследований в сфере управления персоналом и организации их выполнения - психологические методики определения эффективности руководителя - локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оценки персонала <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять количественные и качественные социологические методы в анализе системы управления персоналом - анализировать информацию вторичных социологических данных и обосновывать способы их использования для подготовки аналитических решений, и экспертных заключений, применяемых в прогнозировании развития системы управления персоналом - применять технологии оценки научных и эмпирических данных в профессиональной сфере <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками планирования, организации и проведения социально-психологического исследования в организации, - навыками самостоятельного проведения прикладного социологического исследования и обработки полученного материала в организации - навыками изучения социальных процессов в организации и прогнозирования возможных направлений их развития

4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код	Наименование разделов, тем и видов работы	Заочная форма				Код индикатора достижения компетенции
		Курс	Часы			
			Лек	Пр	СР	
1.0	Раздел 1. Управленческая деятельность как предмет социально-психологического анализа					
1.1	Социально-психологические особенности управленческой деятельности	2	1	2	19	ОПК-1.3
1.2	Психологическая структура деятельности	2	0,5	1	19	ОПК-1.3
1.3	Психологические аспекты управленческих воздействий и решений	2	0,5	1	19	ОПК-1.3
2.0	Раздел 2. Психологические и социальные механизмы управления персоналом					
2.1	Социально-психологические аспекты управления персоналом	2	0,5	1	19	ОПК-1.4
2.2	Социально-психологические приемы формирования коллектива	2	0,5	1	19	ОПК-1.4
2.3	Применение социально-психологических	2	0,5	1	19	ОПК-1.4

	методов управления персоналом					
2.4	Роль социально–психологических методов управления персоналом в повышении эффективности деятельности организаций	2	0,5	1	14	ОПК–1.4
	Итого	2	4	8	128	ОПК–1.3 ОПК–1.4

**5 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине: оформлен в виде приложения № 1 к рабочей программе дисциплины и размещен в электронной информационно-образовательной среде КрИЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

**6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ДИСЦИПЛИНЫ**

6.1 Учебная литература

6.1.1 Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.1.1	Коноваленко М.Ю.	Психология управления персоналом : учебник для вузов. [Электронный ресурс] – URL: https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-510923	Москва : Издательство Юрайт, 2023	100% онлайн
6.1.1.2	Селезнева Е. В.	Психология управления : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] – URL: https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-511259#page/3	Москва : Издательство Юрайт, 2023	100% онлайн

6.1.2 Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.2.1	Бычков В. П.	Управление персоналом : учебное пособие. [Электронный ресурс] – URL: https://znanium.com/read?id=398893	Москва : ИНФРА-М, 2021	100% онлайн
6.1.2.2	Капранова М.В.	Основы психологической диагностики и оценки персонала: учебное пособие[Электронный ресурс] – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572173	Директ– Медиа, 2019	100% онлайн
6.1.2.3	Локтюхина Н. В. Шапиро С. А.	Практикум по дисциплине «Основы управления персоналом» [Электронный ресурс] – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=574370	Москва ; Берлин : Директ– Медиа, 2020	100% онлайн

6.1.3 Учебно-методические разработки (в т. ч. для самостоятельной работы обучающихся)

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания/ Личный кабинет обучающегося	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.3.1	Анисимова Н.А.	Методические материалы и указания по изучению дисциплины	Личный кабинет обучающегося, ЭИОС	100% online

6.2 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.2.1	Библиотека КрИЖТ ИрГУПС : [сайт] / Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал ИрГУПС. – Красноярск. – URL: http://irbis.krsk.irkups.ru/ . – Режим доступа: после авторизации. – Текст : электронный.			
6.2.2	Электронная библиотека «УМЦ ЖДТ» : электронно-библиотечная система : сайт / ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте». – Москва, 2013 – 2024. – URL: http://umcздт.ru/books/ . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.			
6.2.3	Znanium : электронно-библиотечная система : сайт / ООО «ЗНАНИУМ». – Москва. 2011 – 2024. – URL: http://znanium.ru . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.			
6.2.4	Образовательная платформа Юрайт : электронная библиотека : сайт / ООО «Электронное издательство Юрайт». – Москва, 2020. – URL: https://urait.ru/ . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.			
6.2.5	Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система : сайт / ООО «Директ-Медиа». – Москва, 2001 – 2024. – URL: https://biblioclub.ru/ . – Режим доступа: по подписке. – Текст :			

	электронный.
6.2.6	Красноярский институт железнодорожного транспорта : [электронная информационно-образовательная среда] / Красноярский институт железнодорожного транспорта. – Красноярск. – URL: http://sdo1.krsk.irkups.ru/ . – Текст : электронный.
6.2.7	Национальная электронная библиотека : федеральный проект : сайт / Министерство Культуры РФ. – Москва, 2014 – 2024. – URL: https://rusneb.ru/ . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
6.2.8	Российские железные дороги : официальный сайт / ОАО «РЖД». – Москва, 2003 – 2024. – URL: https://company.rzd.ru/ . – Текст : электронный.
6.3 Программное обеспечение и информационные справочные системы	
6.3.1 Базовое программное обеспечение	
6.3.1.1	Microsoft Windows Vista Business Russian, авторизационный номер лицензиата 64787976ZZS1011, номер лицензии 44799789. Microsoft Office Standard 2013 Russian OLP NL Academic Edition (дог №2 от 29.05.2014 – 100 лицензий; дог № 0319100020315000013-00 от 07.12.2015 – 87 лицензий).
6.3.2 Специализированное программное обеспечение	
6.3.2.1	Не требуется
6.3.3 Информационные справочные системы	
6.3.3.1	Гарант : справочно-правовая система база данных / ООО «ИПО «ГАРАНТ». – Режим доступа : из локальной сети вуза. – Текст : электронный.
6.3.3.2	Автоматизированная система правовой информации на железнодорожном транспорте (БД АСПИЖТ) : сайт КонсультантПлюс / АО НИИАС. – Режим доступа : из локальной сети вуза. – Текст : электронный.
6.4 Правовые и нормативные документы	
6.4.1	Не требуется

7 ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	
1	Корпус А, находятся по адресу: 660028, Россия, г. Красноярск, ул. Новая Заря, д. 2И Корпус Н, находятся по адресу: 660028, Россия, г. Красноярск, ул. Новая Заря, 2 Корпус Л, находятся по адресу: 660028, Россия, г. Красноярск, ул. Новая Заря, 2И, корп. 1 Корпус Т, находятся по адресу: 660028, Россия, г. Красноярск, ул. Новая Заря, 2И, стр. 2
2	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых проектов, работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (ноутбук, проектор, экран), служащими для представления учебной информации большой аудитории. Для проведения занятий лекционного типа имеются учебно-наглядные пособия (презентации, плакаты, таблицы), обеспечивающие тематические иллюстрации содержания дисциплины.
3	Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, подключенной к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду КриЖТИрГУПС. Помещения для самостоятельной работы обучающихся: – читальный зал; – компьютерный класс Т-46.

8 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	
Вид учебной деятельности	Организация учебной деятельности обучающегося
Лекция	<p>Лекция (от латинского «lectio» – чтение) – вид аудиторных учебных занятий. Лекция: закладывает основы научных знаний в систематизированной, последовательной, обобщенной форме; раскрывает состояние и перспективы развития соответствующей области науки и техники; концентрирует внимание обучающихся на наиболее сложных, узловых вопросах; стимулирует познавательную активность обучающихся.</p> <p>Во время лекционных занятий обучающийся должен уметь сконцентрировать внимание на изучаемых проблемах и включить в работу все виды памяти: словесную, образную и моторно-двигательную. Для этого весь материал, излагаемый преподавателем, обучающемуся необходимо конспектировать. В конспект рекомендуется выписывать определения, формулировки и доказательство теорем, формулы и т.п. На полях конспекта следует помечать вопросы, выделенные обучающимся для консультации с преподавателем. Выводы, полученные в виде формул, рекомендуется в конспекте подчеркивать или обводить</p>

	<p>рамкой, чтобы лучше запоминались. Полезно составить краткий справочник, содержащий определения важнейших понятий и наиболее часто употребляемые формулы дисциплины. К каждой лекции следует разобрать материал предыдущей лекции. Изучая материал по учебнику или конспекту лекций, следует переходить к следующему вопросу только в том случае, когда хорошо усвоен предыдущий вопрос. При этом необходимо воспроизводить на бумаге все рассуждения, как имеющиеся в учебнике или конспекте, так и пропущенные в силу их простоты. Ряд вопросов дисциплины может быть вынесен на самостоятельное изучение. Такое задание требует оперативного выполнения. В конспекте лекций необходимо оставить место для освещения упомянутых вопросов. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, то необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии</p>
<p>Практическое занятие</p>	<p>Практическое занятие – вид аудиторных учебных занятий, целенаправленная форма организации учебного процесса, при реализации которой обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют практические задания. Практические задания направлены на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами работы, в процессе которых вырабатываются умения и навыки выполнения тех или иных учебных действий в данной сфере науки. Практические занятия развивают научное мышление и речь, позволяют проверить знания обучающихся, выступают как средства оперативной обратной связи; цель практических занятий – углублять, расширять, детализировать знания, полученные на лекции, в обобщенной форме и содействовать выработке навыков профессиональной деятельности.</p> <p>На практических занятиях подробно рассматриваются основные вопросы дисциплины, разбираются основные типы задач. К каждому практическому занятию следует заранее самостоятельно выполнить домашнее задание и выучить лекционный материал к следующей теме. Систематическое выполнение домашних заданий обязательно и является важным фактором, способствующим успешному усвоению дисциплины.</p> <p>Особое внимание следует обращать на определение основных понятий дисциплины. Обучающийся должен подробно разбирать примеры, которые поясняют понятия</p>
<p>Самостоятельная работа</p>	<p>Обучение по дисциплине «Социально-психологические основы управления персоналом» предусматривает активную самостоятельную работу обучающегося. На самостоятельную работу отводится 128 часов по заочной форме обучения. В разделе 4 рабочей программы, который называется «Структура и содержание дисциплины», все часы самостоятельной работы расписаны по темам и вопросам, а также указана необходимая учебная литература: обучающийся изучает учебный материал, разбирает примеры и выполняет кейс-study и индивидуальные домашние задания (ИДЗ). При выполнении домашних заданий обучающемуся следует обратиться к заданиям, выполненным на предыдущих практических занятиях, решенным домашним работам, а также к примерам, приводимым лектором. Если этого будет недостаточно для выполнения всей работы можно дополнительно воспользоваться учебными пособиями, приведенными в разделе 6.1 «Учебная литература». Если, несмотря на изученный материал, задание выполнить не удастся, то в обязательном порядке необходимо посетить консультацию преподавателя, ведущего практические занятия, и/или консультацию лектора.</p> <p>ИДЗ должны быть выполнены обучающимся в установленные преподавателем сроки в соответствии с требованиями к оформлению (текстовой и графической частей), сформулированными в Положении «Требования к оформлению текстовой и графической документации. Нормоконтроль».</p> <p>Обучающийся заочной формы обучения выполняет КР</p> <p>КР должны быть выполнены обучающимся в установленные преподавателем сроки в соответствии с требованиями к оформлению КР (текстовой и графической частей), сформулированным в Положении «Требования к оформлению текстовой и графической документации. Нормоконтроль».</p>
<p>Комплекс учебно-методических материалов по всем видам учебной деятельности, предусмотренным рабочей программой дисциплины, размещен в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.</p>	

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Иркутский государственный университет путей сообщения»

Красноярский институт железнодорожного транспорта

– филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения»
(КрИЖТ ИрГУПС)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

**для проведения текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации по дисциплине
Б1.0.14 Социально-психологические основы управления
персоналом**

Приложение № 1 к рабочей программе

Направление подготовки – 38.04.03 Управление персоналом

Профиль – Стратегическое управление персоналом

КРАСНОЯРСК

1. Общие положения

Фонд оценочных средств (ФОС) является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися образовательной программы.

Фонд оценочных средств предназначен для использования обучающимися, преподавателями, администрацией КриЖТ ИрГУПС, а также сторонними образовательными организациями для оценивания качества освоения образовательной программы и уровня сформированности компетенций у обучающихся.

Задачами ФОС являются:

- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс;
- самоподготовка и самоконтроль обучающихся в процессе обучения.

Фонд оценочных средств сформирован на основе ключевых принципов оценивания: валидность, надежность, объективность, эффективность.

Для оценки уровня сформированности компетенций используется трехуровневая система:

- минимальный уровень освоения, обязательный для всех обучающихся по завершению освоения образовательной программы; дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;
- базовый уровень освоения, превышение минимальных характеристик сформированности компетенций; позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;
- высокий уровень освоения, максимально возможная выраженность характеристик компетенций; предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

2. Перечень компетенций, в формировании которых участвует дисциплина.

Программа контрольно-оценочных мероприятий.

Показатели оценивания компетенций, критерии оценки

Дисциплина «Социально-психологические основы управления персоналом» участвует в формировании компетенций:

ОПК-1.3 – Применяет знания (на продвинутом уровне) организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права при решении профессиональных задач

ОПК-1.4 – Применяет технологии оценки научных и эмпирических данных в профессиональной сфере

Программа контрольно-оценочных мероприятий (заочная форма обучения)

№	Курс	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля (понятие/тем/раздел и т.д. дисциплины)	Код индикатора достижения компетенции	Наименование оценочного средства (форма проведения*)
2 курс					
1	2	Текущий контроль	Раздел 1. Управленческая деятельность как предмет	ОПК-1.3	Собеседование (устно) Кейс-стади (устно)

			социально–психологического анализа		Внеаудиторная контрольная работа (письменно) и ее защита (устно)
2	2	Текущий контроль	Раздел 2. Психологические и социальные механизмы управления персоналом	ОПК-1.4	Собеседование (устно) Кейс-стади (устно) Внеаудиторная контрольная работа (письменно) и ее защита (устно)
3	2	Промежуточная аттестация - зачет	Раздел 1. Управленческая деятельность как предмет социально–психологического анализа Раздел 2. Психологические и социальные механизмы управления персоналом	ОПК-1.3 ОПК-1.4	Тестирование по дисциплине (компьютерные технологии)

Описание показателей и критериев оценивания компетенций.

Описание шкал оценивания

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Текущий контроль успеваемости – основной вид систематической проверки знаний, умений, навыков обучающихся. Задача текущего контроля – оперативное и регулярное управление учебной деятельностью обучающихся на основе обратной связи и корректировки. Результаты оценивания учитываются в виде средней оценки при проведении промежуточной аттестации.

Для оценивания результатов обучения используется четырехбалльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и/или двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено».

Перечень оценочных средств, используемых для оценивания компетенций, а также краткая характеристика этих средств приведены в таблице.

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
		Текущий контроль успеваемости	
1	Собеседование	Средство контроля на практическом занятии, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Может быть использовано для оценки знаний обучающихся	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Кейс-задачи	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы	Задания для решения кейс-задачи
3	Тестирование	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Типовые тестовые задания по разделам
4	Внеаудиторная контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по дисциплине. Содержит задания для проверки знаний,	Тематика внеаудиторной контрольной работы и практические задания для

		умений и навыков магистров заочной формы обучения	заочной формы размещена в составе Методических указаний по выполнению контрольной работы для магистров заочной формы обучения
		Промежуточный контроль	
5	Зачет	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Типовые тестовые задания по дисциплине

Критерии и шкала оценивания тестовых заданий при промежуточной аттестации в форме зачета

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся верно ответил на 90 – 100 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«хорошо»		Обучающийся верно ответил на 80 – 89 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«удовлетворительно»		Обучающийся верно ответил на 70 – 79 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«не удовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых заданий при прохождении тестирования

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении *текущего контроля успеваемости*

Собеседование

Шкала оценивания		Критерий оценки
«отлично»	«зачтено»	Глубокое и прочное усвоение программного материала. Полные, последовательные, грамотные и логически излагаемые ответы при видоизменении задания. Обучающийся свободно справляется с поставленными задачами, может обосновать принятые решения, демонстрирует владение разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ
«хорошо»		Знание программного материала, грамотное изложение, без существенных неточностей в ответе на вопрос, правильное применение теоретических знаний, владение необходимыми навыками при выполнении практических задач
«удовлетворительно»		Обучающийся демонстрирует усвоение основного материала, при ответе допускаются неточности, при ответе недостаточно правильные формулировки, нарушение последовательности в изложении программного материала, затруднения в выполнении практических заданий Слабое знание программного материала, при ответе возникают ошибки, затруднения при выполнении практических работ
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Не было попытки выполнить задание

Кейс–стади

Шкала оценивания		Критерий оценки
«отлично»	«зачтено»	Правильное решение кейса, подробная аргументация обучающимся своего решение, хорошее знание теоретических аспектов решения кейса, со ссылками на норму закона
«хорошо»		Правильное решение кейса, достаточная аргументация обучающимся своего решение, определённое знание теоретических аспектов решения кейса, со ссылками на норму закона
«удовлетворительно»		Частично правильное решение кейса, недостаточная аргументация обучающимся своего решение, со ссылками на

Шкала оценивания		Критерий оценки
		норму закона
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Неправильное решение кейса, отсутствие у обучающегося необходимых знание теоретических аспектов решения кейса

Внеаудиторная контрольная работа (КР)

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание контрольной работы. Показал отличные знания и умения в рамках усвоенного учебного материала. Контрольная работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями
«хорошо»		Обучающийся выполнил задание контрольной работы с небольшими неточностями. Показал хорошие знания и умения в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении контрольной работы
«удовлетворительно»		Обучающийся выполнил задание контрольной работы с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания и умения в рамках усвоенного учебного материала. Качество оформления контрольной работы имеет недостаточный уровень
«не удовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся не полностью выполнил задания контрольной работы, при этом проявил недостаточный уровень знаний и умений

Тестирование при текущем контроле

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся верно ответил на 90 – 100 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«хорошо»		Обучающийся верно ответил на 80 – 89 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«удовлетворительно»		Обучающийся верно ответил на 70 – 79 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«не удовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых заданий при прохождении тестирования

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

3.1 Типовые вопросы для собеседования

Образец типовых вопросов для собеседования

по теме «Социально-психологические особенности управленческой деятельности»

- 1 Место психологии в процессе управления.
- 2 Психология управления и её предмет изучения.
- 3 Психологический анализ управленческой деятельности.
- 4 Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору.
- 5 Характер исполнителей и его формирование руководителем

Образец типовых вопросов для собеседования

по теме «Психологическая структура деятельности»

- 1 Мотив деятельности
- 2 Общая характеристика методов психологии в структуре деятельности
- 3 Методы и их характеристика
- 4 Основные виды деятельности
- 5 Психологический анализ профессиональной деятельности

Образец типовых вопросов для собеседования

по теме «Психологические аспекты управленческих воздействий и решений»

- 1 Система управленческих воздействий
- 2 Управленческие решения и их психологические аспекты
- 3 Психологические особенности личности руководителя
- 4 Социально-психологические особенности действий, стиля управления руководителей
- 5 Подготовка и принятие текущих управленческих решений

Образец типовых вопросов для собеседования

по теме «Социально-психологические аспекты управления персоналом»

- 1 Социально-психологическое взаимодействие персонала
2. Социально-психологические методы управления
- 3 Роль руководителя в управлении персоналом
- 4 Проблемы социально-психологического управления персоналом
- 5 Сущность социально-психологических аспектов

Образец типовых вопросов для собеседования

по теме «Социально-психологические приемы формирования коллектива»

- 1 Социально-психологические приемы формирования коллектива
- 2 Установление нормального психологического климата в коллективе
- 3 Условия формирования коллектива
- 4 Лидер и руководитель. Стили руководства и рекомендации по этике руководства
- 5 Конфликтные ситуации в коллективе и пути их преодоления

Образец типовых вопросов для собеседования

по теме «Применение социально-психологических методов управления персоналом»

- 1 Характеристика социально-психологических методов управления персоналом
- 2 Социально-психологические аспекты работы с персоналом
- 3 Способность влияния социально-психологических методов управления персоналом на формирование и развитие трудового коллектива
- 4 Социально-психологические службы
- 5 Проведение исследований с помощью социально-психологических методов

Образец типовых вопросов для собеседования

по теме «Роль социально-психологических методов управления персоналом в повышении эффективности деятельности организаций»

- 1 Инструменты, применяемые в процессе реализации социально-психологических методов управления
- 2 Роль и значение социально-психологических методов в системе управления
- 3 Социально-психологические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности
- 4 Влияние социально-психологических методов на управления персоналом организации
- 5 Эффективность социально-психологических методов управления персоналом

3.2 Типовые кейс-стади

Ниже приведены образцы типовых вариантов кейс-стади, предусмотренных рабочей программой.

Образец типового кейс-стади темам раздела 1

«Управленческая деятельность как предмет социально-психологического анализа»

Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию.

Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия.

Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние.

Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?
2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.
3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?
4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?

Образец типового кейс-стади к темам раздела 2

«Психологические и социальные механизмы управления персоналом»

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 для обсуждения:

1. Дайте свою оценку ситуации.
2. Чьей точки зрения Вы придерживаетесь?
3. Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным?

3.3 Типовые тестовые задания

Тестирование проводится по окончании и в течение года по завершению изучения дисциплины и раздела (контроль/проверка остаточных знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности). Компьютерное тестирование обучающихся по темам используется при проведении текущего контроля знаний обучающихся. Результаты тестирования могут быть использованы при проведении промежуточной аттестации.

Тесты формируются из фонда тестовых заданий по дисциплине.

Тест (педагогический тест) – это система заданий – тестовых заданий возрастающей трудности, специфической формы, позволяющая эффективно измерить уровень знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся.

Тестовое задание (ТЗ) – варьирующаяся по элементам содержания и по трудности единица контрольного материала, минимальная составляющая единица сложного (составного) педагогического теста, по которой испытуемый в ходе выполнения теста совершает отдельное действие.

Фонд тестовых заданий (ФТЗ) по дисциплине – это совокупность систематизированных диагностических заданий – тестовых заданий (ТЗ), разработанных по всем тематическим разделам (дидактическим единицам) дисциплины (прошедших апробацию, экспертизу, регистрацию и имеющих известные характеристики) специфической формы, позволяющей автоматизировать процедуру контроля.

Типы тестовых заданий:

ЗТЗ – тестовое задание закрытой формы (ТЗ с выбором одного или нескольких правильных ответов);

ОТЗ – тестовое задание открытой формы (с конструируемым ответом: ТЗ с кратким регламентируемым ответом (ТЗ дополнения); ТЗ свободного изложения (с развернутым ответом в произвольной форме)).

Структура тестовых материалов по дисциплине «Социально-психологические основы управления персоналом»

Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД/РПП (с соответствующим номером)	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ

Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД/РПП (с соответствующим номером)	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
ОПК-1.3 Применяет знания (на продвинутом уровне) организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права при решении профессиональных задач	1.1 Социально-психологические особенности управленческой деятельности	Основные понятия	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умения	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действия	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
		Психологический анализ управленческой деятельности	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умения	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действия	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
		Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умения	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действия	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
	1.2 Психологическая структура деятельности	Основные понятия	Знание	3 – ОТЗ
			Умения	3 – ЗТЗ
			Действия	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
		Общая характеристика методов психологии в структуре деятельности	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умения	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действия	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
		Психологический анализ профессиональной деятельности	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умения	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действия	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
	1.3 Психологические аспекты управленческих воздействий и решений	Основные понятия	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умения	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действия	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
		Управленческие решения и их психологические аспекты	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умения	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действия	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
Подготовка и принятие текущих управленческих решений		Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ	
		Умения	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ	
		Действия	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ	
ОПК-1.4 Применяет технологии оценки научных и	2.1 Социально-психологические аспекты управления персоналом	Основные понятия	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умения	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ

Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД/РПП (с соответствующим номером)	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ	
эмпирических данных в профессиональной сфере			Действия	3– ОТЗ 3 – ЗТЗ	
			Социально-психологическое взаимодействие персонала	Знание	3– ОТЗ 3 – ЗТЗ
				Умения	3– ОТЗ 3 – ЗТЗ
		Действия		3– ОТЗ 3 – ЗТЗ	
		Проблемы социально-психологического управления персоналом	Знание	3– ОТЗ 3 – ЗТЗ	
			Умения	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Действия	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
		2.2 Социально-психологические приемы формирования коллектива	Основные понятия	Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
				Умения	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
	Действия			2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
	Социально-психологические приемы формирования коллектива		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Действия	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
	Конфликтные ситуации в коллективе и пути их преодоления		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Действия	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
	2.3 Применение социально-психологических методов управления персоналом	Основные понятия	Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Действия	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
		Способность влияния социально-психологических методов управления персоналом на формирование и развитие трудового коллектива	Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Действия	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
		Проведение исследований с помощью социально-психологических методов	Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Действия	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
	2.4 Роль социально-психологических методов управления	Основные понятия	Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	2– ОТЗ	

Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД/РПП (с соответствующим номером)	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ		
	персоналом в повышении эффективности деятельности организаций		Действия	2 – ЗТЗ 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ		
			Инструменты, применяемые в процессе реализации социально–психологических методов управления	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ	
				Умения	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ	
		Действия		2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ		
		Социально–психологические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ		
			Умения	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ		
			Действия	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ		
		Итого				Σ 320 160 – ОТЗ 160 – ЗТЗ

Полный комплект ФТЗ хранится в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС и обучающийся имеет возможность ознакомиться с демонстрационным вариантом ФТЗ.

Ниже приведен образец типового варианта итогового теста, предусмотренного рабочей программой дисциплины

*Образец типового варианта итогового теста,
предусмотренного рабочей программой дисциплины*

Тест содержит 18 вопросов, в том числе 9 – ОТЗ, 9 – ЗТЗ.
Норма времени – 50 мин.

1. _____ – специфический вид труда людей, требующий адекватной профессиональной подготовки и реализации в соответствующих приемах, способах, формах, методах и т.д. (Управленческая деятельность)

2. Социально-психологические аспекты управления персоналом – это:

а) способы влияния на коллектив или отдельных работников для координации их деятельности в процессе функционирования организации, основанные на использовании социальных механизмов управления (система взаимоотношений, социальных потребностей);

б) способы влияния на коллектив или отдельных работников для координации их деятельности в процессе функционирования организации, основанные на использовании экономических механизмов управления.

3. В психологическую структуру деятельности не входит понятие:

- а) операция
- б) действие
- в) поступок
- г) мотив

4. Важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач – это _____ (Управленческое решение)

5. Целостное единство психических свойств субъекта деятельности и их всесторонних связей, которые побуждают, программируют, регулируют и реализуют деятельность – это _____ (Психологическая структура деятельности (ПСТД))

6. _____ – это способы влияния на коллектив или отдельных работников для координации их деятельности в процессе функционирования организации, основанные на использовании социальных механизмов управления (система взаимоотношений, социальных потребностей). (Социально-психологические аспекты управления персоналом)

7. _____ – это психологическая и эмоциональная атмосфера в коллективе, проявляющаяся в степени удовлетворенности его участников межличностными отношениями в группе, возникающими в ходе совместной деятельности. (Социально-психологический климат).

8. _____ – это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей. (Трудовой коллектив)

9. Вставьте пропущенное словосочетание:

Психологический анализ _____, составление ее профессиограммы и психогаммы проводятся по определенной программе, которая определяет его цели, объем, порядок проведения и форму изложения результатов. (Профессиональной деятельности)

10. Вставьте пропущенное слово:

_____ исследование – это вид научного исследования с целью установления в поведении и деятельности людей психологических закономерностей, обусловленных фактом включения в социальные (большие и малые) группы, а также психологических характеристик этих групп. (Социально-психологическое)

11. _____ – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. (Психологические аспекты)

12. На какие взаимосвязанные группы делятся социально-психологические методы управления по направлению воздействия:

- а) методы и приемы воздействия, направленные непосредственно на конкретного работника с учетом его индивидуально-личностных характеристик;
- б) методы управления группой или коллективом предприятия, представляющим собой единый социальный организм.
- в) все ответы верны

13. Выберите юридическое свойство управленческого решения:

- а) целенаправленность;
- б) правомерность;
- в) плановость;
- г) коллегиальность.

14. Определите организационные свойства управленческого решения:

- a) плановость;
- b) последовательность;
- c) целенаправленность;
- d) правомерность.

15. Выберите технологическое свойство управленческого решения:

- a) комплексность;
- b) стадийность;
- c) целенаправленность;
- d) актуальность.

16. Определите системное свойство управленческого решения:

- a) коллегиальность;
- b) плановость;
- c) комплексность;
- d) актуальность.

17. Выберите проблемное свойство управленческого решения:

- a) срочность;
- b) плановость;
- c) актуальность;
- d) последовательность разработки.

18. В чем заключаются социально–психологические аспекты комплексной оценки персонала организации?

- a) особенности процесса наблюдения
- b) определение критериев экспертной оценки
- c) организация процесса подготовки наблюдателей
- d) все ответы верны

3.4 Типовые контрольные задания для проведения контрольных работ

Ниже приведен образец типового варианта контрольных работ, предусмотренных рабочей программой дисциплины

3.6.1 Варианты заданий (перечень тем) на внеаудиторную контрольную работу (для проверки знаний)

1. Управленческая деятельность как предмет социально–психологического анализа
2. Социально-психологические особенности управленческой деятельности
3. Психологическая структура деятельности
4. Психологические аспекты управленческих воздействий и решений
5. Психологические и социальные механизмы управления персоналом
6. Социально-психологические аспекты управления персоналом
7. Социально-психологические приемы формирования коллектива
8. Применение социально-психологических методов управления персоналом
9. Роль социально–психологических методов управления персоналом в повышении эффективности деятельности организаций
10. Общая характеристика социально-психологических методов управления персоналом
11. Мотивация и стимулирование персонала как важные элементы социально-психологического управления
12. Современные социально–психологические методики и подходы к управлению персоналом

13. Место психологии в процессе управления. Психология управления и её предмет изучения.
14. Психологический анализ управленческой деятельности. Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору. Характер исполнителей и его формирование руководителем.
15. Общая характеристика методов психологии в структуре деятельности. Психологический анализ профессиональной деятельности
16. Управленческие решения и их психологические аспекты. Психологические особенности личности руководителя. Роль руководителя в управлении персоналом. Социально-психологические особенности действий, стиля управления руководителей
17. Социально-психологическое взаимодействие персонала. Проблемы социально-психологического управления персоналом.
18. Социально-психологические приемы формирования коллектива. Установление нормального психологического климата в коллективе. Условия формирования коллектива
19. Стили руководства и рекомендации по этике руководства. Лидер и руководитель. Конфликтные ситуации в коллективе и пути их преодоления
20. Способность влияния социально-психологических методов управления персоналом на формирование и развитие трудового коллектива
21. Социально-психологические службы. Проведение исследований с помощью социально-психологических методов
22. Инструменты, применяемые в процессе реализации социально-психологических методов управления. Роль и значение социально-психологических методов в системе управления
23. Социально-психологические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности
24. Влияние социально-психологических методов на управления персоналом организации
25. Эффективность социально-психологических методов управления персоналом

3.6.2 Варианты практических заданий на внеаудиторную контрольную работу (для оценки умений и навыков)

Задание 1. Кейс-стади «Молодой руководитель – 1»

Организация отправила на разработку нового нефтегазоносного месторождения для проведения пробного бурения бригаду бурильщиков и молодого менеджера, прошедшего стажировку и обучение в России и на Западе. Ему было лет 30, бурильщикам – между 40 и 50. В бригаде квалификация каждого работника была не ниже шестого разряда, руки у всех – золотые, но при этом употреблялось много даже по российским меркам спиртных напитков.

Прошел один день – бригада пьет. Прошел второй, пятый, шестой... Изменений не наступает. На вопросы, просьбы и распоряжения менеджера бригада реагирует спокойно: «Не нервничай, Петрович, все будет нормально!» В условиях Крайнего Севера найти замену работникам нереально. Ситуация развивалась таким образом около двух недель. Всего на пробное бурение скважины было отведено 1,5 месяца.

Ваши действия?

Решение. В силу большой разницы в возрасте, уровне образования и опыте бригада не приняла менеджера. К нему отнеслись как к мальчишке, выскочке, которому надо еще доказать тертым мужикам свои умения и силу. Тогда бригада уступила бы ему часть власти в зависимости от весомости аргументов. Такого рода саботаж является следствием того, что наделение формальными полномочиями не обеспечивает реальной властью. Ей надо получить, заслужить, заработать или отобрать силой. Разговоры и убеждения бесполезны, как и апелляция к совести и сознательности. Пить с подчиненными вместе – подрыв авторитета и признание собственной слабости. Применение физической силы рискованно. Группа с низким уровнем образования и узким кругом интересов является весьма сплоченной и способна отомстить, когда обидчик уснет. Индивидуальные воздействия, попытки привлечь на свою сторону хотя бы одного члена бригады обречены на неуспех.

Остаются финансовые рычаги: зарплата и премия. Менеджер по промежуточным результатам работы выписал бригадирю большую премию, поблагодарил его в присутствии бригады и пожал руку. Остальным членам бригады не досталось ничего. На следующее утро бригада трезвая и злая вышла на работу. За три недели был выполнен весь объем работ. Работяги сказали менеджеру: «Мы тебя стали уважать. Ты молодой мужик, но хитрый», – и приняли его. Бригадирю из-за неожиданного приближения к начальству и утраты авторитета пришлось уволиться.

Описанное решение было оценено некоторыми слушателями как непорядочное, подлое, а потому неприемлемое. Считаю, что был дан симметричный ответ: непорядочное поведение бригады вызвало адекватную реакцию менеджера.

Задание 2. Кейс-стади «Молодой руководитель – 2»

В банк начальником юридического отдела был принят молодой (25 лет) человек с незаконченным финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов высокой квалификации с большим опытом работы, принявшие сложившуюся ситуацию спокойно и нейтрально.

В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от крупного и перспективного клиента. Банк внимательно относился к потребностям клиентов, поэтому начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки – к 16.00 того же дня. Он поручил работу ведущему специалисту отдела – Марии Ивановне (36 лет). Та кивнула головой и погрузилась в работу.

Прошло 16.00, затем еще час. Клиент «оборвал» все телефоны. На раздраженный вопрос руководителя: «Сколько же можно ждать?!» – Мария Ивановна спокойно ответила: «Мне на такую работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если Вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у Вас на столе».

Попытки поручить работу двум другим сотрудникам успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался 71 и накричал на Марию Ивановну, а затем вышел из комнаты. Его вспышка вызвала у сотрудников улыбки.

Что делать?

Решение. Снова молодой руководитель не был принят группой и столкнулся со скрытым саботажем. В отличие от предыдущей ситуации, он заключается в «работе по инструкциям». Из описания кейса ясно, что молодой человек, не имеющий профильного юридического образования, был принят по блату, близкому знакомству с руководством банка. Можно предположить, что Мария Ивановна мечтала занять это место и хочет поставить на место выскочку.

Для разрешения конфликта необходимо извиниться за свое поведение и попросить о помощи Марию Ивановну в присутствии других сотрудников, подчеркнуть уважение к ее высокой квалификации. На практике этого хватило для того, чтобы Мария Ивановна принесла подготовленную к 16.00 документацию.

Однако необходимо четко закрепить свой успех. С одной стороны, Марию Ивановну полезно публично поощрить, направив на встречу с клиентом представлять банк (пряник). Об этом на следующий день будет знать весь персонал банка. С другой стороны, в разговоре с глазу на глаз необходимо сообщить ей, что она ведет рискованную игру: пытаясь подставить вас, руководителя отдела, она одновременно подставляет банк, и за подобное поведение она в следующий раз будет уволена (кнут).

Задание 3. Кейс-стади «Госпитальные прыжки»

Прыжки с балконов и окон госпиталей иногда используются больными для попыток суицида. Однако в данном случае речь идет о перемещении некомпетентных и потенциально опасных работников из больницы в больницу. В основе госпитальных прыжков лежит

нежелание больниц раскрывать негативную информацию другим больницам, когда они проверяют рекомендации с прежнего места работы. Говоря по-русски, речь идет о разновидности круговой поруки – важного элемента российской модели управления (американский вариант – на карикатуре).



Круговая порука, «шайка Твида»: «Скажите, кто спёр народные деньги?» – «Это он» – и все показывают пальцами друг на друга (Нью-Йорк, 1870).

Круговая порука – солидарная ответственность, когда все члены группы отвечают за обязательства одного. В России до начала XX в. этот термин применялся к ответственности сельской общины за подати и недоимки своих членов. В обиходе этот термин означает согласие членов группы с действиями любого из своих членов, а также его поддержка, пассивная или активная («своих не сдаем»). Круговой поруке посвящена песня группы «Наутилус Помпилиус» «Скованные одной цепью».

Госпиталю Ridgeway был предъявлен иск после того, как халатность медсестры едва не привела к гибели ребенка. Администрацию госпиталя обвинили в том, что она приняла медсестру на работу до того, как та представила рекомендацию с прежнего места работы. Истцы предоставили достоверную информацию о том, что медсестра допустила аналогичную халатность на предыдущем месте работы.

Директор персонала госпиталя Джон Ривс считал, что проверка рекомендаций – пустая трата времени, так как местные директора персонала госпиталей не предоставят на своих прежних сотрудников компромат, в то время как при проверке своих кандидатов просят информацию, которую сами не дают. Адвокат Джона Ривса предложил ему выбор из двух альтернатив:

- 1) можно продолжать игнорировать рекомендации, рискуя нарваться на судебный иск;
- 2) придерживаться политики предоставления полной информации о прежних сотрудниках с риском судебного преследования с их стороны.

Адвокат рекомендовал второй вариант, так как считал, что потенциальная цена первой альтернативы (признание госпиталя виновным в клевете) существенно ниже второй – признания виновности госпиталя в халатности.

Задание.

1. Что бы Вы порекомендовали госпиталю?
2. Какие вопросы можно было бы задать при приеме на работу, чтобы разрешить проблему?
3. Возможно ли объединение госпиталей для коллективного решения проблемы? Если да, то как его добиться?

Задание 4. Кейс-стади «Уходя, уходи»

Ирина Соловьева была одним из 20 человек, нанятых на работу в открывшийся в 1995 г. в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N&P, занимавшейся продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящей из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей; бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, на которые перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов в случае их возникновения.

Ирине нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологической атмосфере в коллективе, тем более что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины успешно. По окончании второго месяца сотрудники с супругами были приглашены на ужин в ресторан, где генеральный директор филиала Пол Браун, выступая с речью, поблагодарил сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали планам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено 74 перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но это была единственная позиция, которую Светлана вообще могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности, была на 200 долларов ниже, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил побеседовать с Ириной, объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же ее мама оказалась в больнице, и Ирина каждый день ездила к ней после работы. Она слышала разговоры об изменениях в структуре компании, но у нее не было времени вникнуть в происходящее. Когда Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал об изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану.

Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не останется в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой пытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что приняла окончательное решение, так как не видит для себя перспектив развития в компании.

Стороны договорились, что Ирина в течение двух месяцев, предусмотренных законодательством, будет подводить итоги деятельности отдела, а также передавать дела сотруднику бухгалтерии, после чего ей будет выплачена заработная плата в полном объеме, а также компенсация в связи с увольнением в размере двух месячных окладов. Приказ об увольнении будет датирован 1 июня, тогда же ей будет выплачена полная сумма компенсации.

Ирина попросила сумму компенсации перечислить ей в долларах на пластиковую карту (как это обычно делалось в случае перечисления зарплаты), при этом она согласилась с необходимой для этого десятидневной отсрочкой платежа. После консультаций с главным бухгалтером Светлана предупредила Ирину о том, что на пластиковую карту может быть переведена только зарплата, а сумма компенсации будет выплачена Ирине в рублях после того, как Ирина снимет всю сумму с карты, принесет карту в бухгалтерию и сдаст ее по соответствующему акту. Только после этого Светлана выдаст ей трудовую книжку, а окончательный расчет будет произведен в течение трех рабочих дней после сдачи пластиковой карты.

Ирина обратилась к Джону с просьбой разрешить пользоваться телефоном и факсом компании для общения с рекрутинговыми агентствами и работодателями для скорейшего трудоустройства. Джон разрешил Ирине пользоваться не только в последние две недели, но и после официального увольнения.

После 1 июня Ирина в компании не появлялась. Светлана 14 июня позвонила Ирине домой и, узнав, как продвигается ее трудоустройство, напомнила, что надо получить трудовую книжку, а также сдать пластиковую карту, так как без этого бухгалтерия не может произвести начисление компенсации. Ирина ответила, что так как она еще не нашла работу, то трудовая книжка ей пока не нужна, но она постарается на следующей неделе заехать в офис и решить все дела.

Светлане не понравилось, что Ирина откладывает свой визит еще на неделю, но чувство вины за произошедшее не позволило ей настоять на скорейшем прибытии в офис. Прошло два месяца. Реорганизация компании требовала многих усилий от Светланы. Она летала в Москву каждую неделю. К тому же вчера перед отъездом в Петербург менеджер по персоналу Европейского дивизиона сказал ей, что доволен ее работой и предложил подумать о переезде в Москву в качестве директора по персоналу всего Российского отделения. Эти события отвлекли Светлану от случая с Ириной, которая появилась в офисе лишь в конце июля. Светлана в этот момент была в Москве. Ассистент Светланы выдал Ирине трудовую книжку, а бухгалтерия приняла карту. Окончательный расчет был произведен через три рабочих дня после возвращения Ириной карты в компанию. Когда Светлана пришла утром в офис, у нее на столе лежало письмо из Адмиралтейского федерального районного суда следующего содержания:

В Адмиралтейский федеральный суд г. Санкт-Петербурга.

Истец: Соловьева Ирина Александровна.

Ответчик: Компания V.N&P.

Третье лицо: Директор компании V.N&P Пол Браун.

ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ об изменении даты увольнения, оплате времени вынужденного прогула и возмещении морального вреда.

Я работала в компании V.N&P с июня 1995 г. в должности руководителя группы инвентаризации. 1 июня 1997 г. я была уволена в связи с сокращением штатной единицы по п. 1 ст. 33 КЗоТ РФ с выплатой суммы, эквивалентной двухмесячному окладу. Согласно закону (ст. 99 КЗоТ РФ) администрация должна была выдать мне трудовую книжку в день увольнения. Но на руки я получила ее только 24 июля 1997 г. (расписка прилагается). Кроме

того, из-за задержки выдачи трудовой книжки я не смогла вовремя зарегистрироваться в органах службы занятости (в двухнедельный срок после увольнения), в связи с чем лишилась возможности сохранения средней заработной платы в течение третьего месяца со дня увольнения, так как при регистрации в органах занятости требуется представление трудовой книжки.

Таким образом, ответчиком были нарушены положения ст. 40-3 КЗоТ РФ. В соответствии со ст. 98 КЗоТ РФ выплата всех сумм, причитающихся при увольнении работнику с предприятия, производится в день увольнения. Окончательный расчет со мной был произведен 30 июля 1997 г. Из-за вышеперечисленных нарушений ответчиком трудового законодательства я была поставлена в очень тяжелое положение. Мне была причинена моральная травма. Я не могла предпринимать никаких попыток найти себе работу, так как у меня не было на руках трудовой книжки. Мое увольнение причинило мне глубокие нравственные страдания.

На основании изложенного, в соответствии со Ст. 40-2, 40-4. 98. 99 КЗоТ. ст. 151, 1099, 1101 ГК РФ прошу:

1. Изменить дату увольнения из компании В. N & P и оплатить время вынужденного прогула.

2. Взыскать с компании В. N & P в качестве компенсации морального ущерба 50 млн руб. 01 августа 1997 г.

Истец Соловьева И. А.

Вопросы для обсуждения.

1. В чем состоит вина руководства в данном конфликте?

2. Каким образом оно могло предотвратить конфликт?

3. Насколько правомочны обвинения Ирины в адрес компании?

4. Предложите пути выхода из сложившейся ситуации для компании В.N&P.

Решение. Руководство виновато в том, что поставило корпоративную норму (сдача пластиковой карты в бухгалтерию) выше норм федерального законодательства (расчет и выдача трудовой книжки). Избежать возможных перерасходов по карте уволенного сотрудника несложно: заблокировать ее действие по согласованию с банком.

Из текста искового заявления ясно, что за спиной Соловьевой стоит составивший его адвокат. Можно предположить, что он уверяет клиента в успехе. Вероятно, Соловьева обратилась к юридической помощи в безвыходной ситуации: деньги на исходе, работы нет, мать больна, и ее лечение требует времени и средств.

Необходимо объяснить Соловьевой, что компания на суде докажет, что она не обращалась в течение длительного времени за трудовой книжкой: предъявит журналы учета посетителей, распечатки телефонных переговоров, документы канцелярии, свидетельские показания и т.д. В случае проигрыша ей придется компенсировать судебные издержки и гонорар адвокату.

Однако не следует загонять Соловьеву в угол. Ее обращение за помощью к СМИ или попытка суицида могут нанести вред репутации компании. Желательно предложить ей компромиссное решение в обмен на отзыв иска из суда.

Задание 5. Кейс-стади «Немецкая фирма и московский филиал»

Общее описание. Немецкая фирма была создана в 1991 г. в связи со спросом на переводы личных документов граждан, эмигрировавших из СССР (позднее из СНГ) в Германию. Количество потенциальных клиентов оценивалось вначале в 200.000 человек, и рынок достаточно быстро рос. Каждому из эмигрантов требовались соответствующие немецким стандартам документы.

Технология работы. Клиент обращается в германский офис. Его штат – 10 человек. Готовые документы можно получить через 3 дня. Цена одной страницы перевода в 1,5 – 2 раза ниже, чем у германских конкурентов, что позволяет фирме монополизировать рынок данных услуг. После получения у клиента документов они сканируются и в тот же день

электронной почтой передаются в московский офис. Здесь они регистрируются, классифицируются по сложности текста и распределяются по переводчикам. Этим занимаются секретари-операторы. Переводчик, получив текст, обязан перевести его в течение суток и сдать обратно секретарю-оператору. Тот отправляет перевод в Германию.

Московский офис. Штат – 45 человек (директор, программист, водитель, 6 секретарей-операторов, одна из которых еще и кассир-бухгалтер, другая – отвечает за организацию встреч с германскими представителями и 36 переводчиков, треть из которых имеет электронную почту дома за счет фирмы).

Работа ежедневная, без выходных, по скользящему графику. В офисе имеется 20 персональных компьютеров, закрепленных за переводчиками, работающими в две смены с 8.00 до 22.00. В таком же режиме работают секретари-операторы. Обеденный перерыв 30 минут.

Коллектив в основном женский, разновозрастный. Контракты с работодателем, по требованию немецкой стороны, отсутствуют. Директор, программист, секретари-операторы и водитель – на окладе. Переводчики получают сдельно в зависимости от количества и сложности переведенных страниц. Высококвалифицированные переводчики получают в 1,5 – 2 раза больше остальных. Имеется система штрафов за несвоевременно или некачественно выполненную работу. Директора московского офиса часто меняются. Им предоставлены полномочия для исполнения административно-хозяйственных функций. Однако любые финансовые вопросы решаются только немецким хозяином.

Объем работы и уточнение технологии. Ежедневно в Москву поступает около 1.000 страниц, в основном в первой половине дня. Их объединяют в пакеты по 3-7 страниц, тарифицируют по установленным расценкам и раздают переводчикам. Во второй половине дня вплоть до 22 часов идет отправка документов в Германию.

Проблемы. 10-15% документов поступает из Германии в нечитаемом виде, что влечет за собой повторные запросы и повторное сканирование. По разным причинам переводчики не всегда сдают перевод в установленный срок, и это затрудняет работу секретарей-операторов. Вместо 6 секретарей-операторов работает 4: первая с 8.00 до 16.00, вторая – с 14.00 до 22.00, третья – старшая – с 12.00 до 18.00 ежедневно, а четвертая подменяет по скользящему графику. Специфика некоторых текстов требовала консультаций переводчиков с германской стороной по телефону. К единственному аппарату выстраивалась очередь, что вело к потере времени. За неполный год уволилось 25 % переводчиков.

Оплата труда. Директор – 900 DM, программист - 800 DM, секретари-операторы 350-400 DM в зависимости от стажа и опыта работы. Цена страницы в зависимости от сложности текста (простой, средний, сложный) в Москве 0,8, 1,0, 1,2 DM, а в Германии 10, 11,25 и 12,5 DM, причем доля зарплаты в этой цене – 3,4, 4,4 и 5,4 DM соответственно.

Расчеты

<i>Вид текста</i>	<i>Цена в Германии</i>	<i>Себестоимость</i>	<i>Доля зарплаты</i>	<i>Цена в Москве</i>
Простой	10	8	3.4	0.8
Средний	11.25	9	4.4	1.0
Сложный	12.5	10	5.4	1.2

Производительность: 1.000 страниц в день, 330.000 страниц в год. Валовая выручка фирмы в среднем за год: $1.000 \times 11.25 \times 330 = 3.712.500$ DM. Валовая прибыль в среднем за год: $(11.25 - 9) \times 1.000 \times 330 = 742.500$ DM. Общий фонд зарплаты в среднем: за день: $1.000 \times 4.4 = 4.400$ DM; за месяц $81 \times 4.400 \times 26 = 114.400$ DM; за год $114.400 \times 12 = 1.372.800$ DM. Распределение месячного фонда зарплаты в Москве: $900 + 800 + (350 + 400)/2 \times 43 = 17.825$ или, в среднем на одного человека, $17.825/45 = 396$ DM (средняя зарплата по России в то время составляла 170 DM); в Германии $114.400 - 17.825 = 96.575$ на 10 человек или, в среднем на одного человека, 9.658 DM.

Задание. Оцените перспективы развития германской фирмы и ее московского офиса. Как улучшить работу московского офиса в сфере управления персоналом? Как изменить

систему оценки работы и оплаты труда персонала? Почему после представления расчетов директор московского офиса был немедленно уволен?

Решение. Директор московского офиса уволен за нарушение согласованных с ним при приеме на работу правил игры: вмешался в финансовые вопросы, не предложив ничего, заслуживающего внимания немецкой стороны.

Московский офис может быть ликвидирован, так как не работает с клиентами и может быть превращен в виртуальный. Отказ от аренды помещения даст существенную ежемесячную экономию. Водитель и уборщица увольняются. Все московские сотрудники включаются в единую локальную сеть, а их технология работы пересматривается.

Система штрафов за несвоевременно или некачественно выполненную работу ликвидируется как неэффективная в данной ситуации. «Горящие» документы отдаются для перевода в другие фирмы или сторонним, внешним переводчикам. Это реально, так как гонорары в фирме высоки по российским меркам; показывает штатным работникам, что на их места есть претенденты. Оговариваются взаимные обязательства по сокращению доли нечитаемых документов (немецкая сторона) и текучести кадров (московская сторона), вредящей репутации фирмы и качеству работы.

Задание 6. Кейс-стади «Управление изменениями в организации»

Штат фирмы «Электро» состоит из 150 работников. Специализация – выпуск электроприборов. Восемь лет назад, когда в фирме работало 8 человек, директор – инженер Иванов начал выпускать кофемолки и каждые полгода выпускал новую модель. Успех бизнеса определялся высоким качеством и надежностью изделий, а также удачной системой сбыта. Четыре вида продукции (кроме кофемолок производятся бритвы, соковыжималки и миксеры) продает команда из 120 человек исключительно частным лицам.

За сбыт отвечает Каширин, первый заместитель Иванова. Служба сбыта четко организована и работает на комиссионных началах. Продавцы хорошо обучены и получают 50% дохода от каждого проданного прибора. На каждый прибор дается гарантия на 1 год. Испортившиеся в течение этого времени приборы не ремонтируются, а заменяются новыми. Покупатель 82 отправляет неисправный прибор вместе с гарантийным талоном в фирму и взамен получает новый. Таким образом, агенты не должны заниматься жалобами, претензиями и рекламациями. Доля возвращенного товара в среднем за последние три года составляла около 2,5 % от общего объема продаж.

В последнее время среди работников ходят слухи, что Иванов собирается продать свой бизнес американской фирме. Ему, якобы, сделали очень выгодное предложение. Каширин, постоянно объезжающий зону обслуживания и контролирующей группы торговых агентов, услышал об этом от одного из них во время совместного ужина. Агент узнал об этом от своей жены, которой звонит каждый вечер. Жена работает в фирме в отделе контроля качества. Все продавцы группы, в которой находился Каширин, заявляют: если этот слух верен, то они будут искать себе другую работу. Работать под американским руководством они не собираются.

Каширин, обеспокоенный, возвращается в фирму. На следующее утро от секретаря шефа он узнает о том, что Иванов, якобы, разругался со своей женой и хочет разводиться. Рассказывают, что он ночью просто вышвырнул жену на улицу. Однако историю о продаже фирмы американцам секретарь считает неправдоподобной, так как ей было бы известно о переговорах. Коммерческий директор фирмы Дубинин сообщил Каширину, что Иванов в настоящее время находится в Париже. Больше ему ничего не известно.

Через неделю Иванов появился на работе. В тот же день – впервые за все время существования фирмы – к своей работе приступил помощник директора Жалев, в последнее время работавший во французской дочерней фирме «Сименс Электрик». Первым делом Иванов направляет всем работникам информационное письмо, в котором опровергает намерение продать фирму. Это, якобы, безответственные слухи. Напротив, он готовит дальнейшее расширение фирмы, включив в ассортимент сбыта микроволновые печи, и

ожидает, что каждый работник и впредь будет с ответственностью относиться к своей работе, как и прежде. Иванов назначил общее производственное собрание через месяц.

В течение этого месяца ходили самые невероятные слухи: Дубинин, якобы, отправился в Гамбург, чтобы тайно провести переговоры с японцами. Служба сбыта будет распущена и реорганизована; в будущем поставки будут производиться только на оптовые торговые предприятия; все агенты, если они останутся в фирме, будут получать твердую часть вознаграждения и дополнительное вознаграждение от оборота.

Каширин, обеспокоенный этими слухами, обращается к директору. Иванов реагирует импульсивно и говорит, что всегда считал, что политика фирмы и сбыта – его дело. Работники, как в сфере производства, так и в сфере сбыта, должны быть рады и благодарны, что он, будучи одаренным инженером, изобрел приборы, которые благодаря качеству и надежности пользуются спросом. Ему и впредь в голову не придет спрашивать у кого-нибудь разрешения на осуществление новых идей.

Во время производственного собрания Иванов заявляет, что не понимает, почему возникли глупые слухи. Все остается по-прежнему за одним исключением. Вместо собственного изобретения фирма «Электро» примерно через три месяца начнет выпускать микроволновую печь, которая будет предложена на рынке по цене меньше 300 евро. Прибор монтируется в России по японской лицензии, с применением японских электронных элементов переключения. Этот прибор не будет ремонтироваться и в случае поломки будет обмениваться на новый. Комиссионный процент от печи будет снижен до 25% от продажной цены, но прибор будет хорошо продаваться, так как не поступит в открытую торговлю.

После выступления Иванова персонал молчал. По нему не было видно ни согласия, ни возражения. После того, как никто не изъявил желания выступить, в том числе и руководители, Иванов молча и покачивая головой вышел из зала.

Решение. Проанализировав кейс по универсальной схеме: участники – цели (декларируемые и латентные) – причины – исходы, можно прийти к следующим выводам. Директор – инженер Иванов – взял на себя политику фирмы и сбыта, а заместитель – администратор Каширин – дополняет его и отвечает за торговый персонал. Он собирает слухи и не делится информацией с директором до последнего момента. Делает он это со злым умыслом или по недомыслию несущественно. Важно, что он не справился со своими обязанностями и должен быть уволен.

Если его убрать сразу, это может привести к массовым увольнениям хорошо обученных продавцов. Поэтому можно отправить его в длительную престижную командировку, например, в Японию и уволить сразу по возвращении. На его место поставить сначала временно, а затем на постоянное место человека, ранее в фирме не работавшего, а затем, с его помощью планомерно заменять продавцов, начиная с наиболее близких к Каширину. Как показывает практика, в противном случае *разговоры о том, что раньше было 50%, а теперь только 25% прекратить не удастся даже в случае роста зарплат продавцов.*

Задание 7. Кейс-стади «Премия»

Вы являетесь руководителем структурного подразделения, состоящего из двух отделов примерно равных по численности, но имеющих разную половозрастную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль.

В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, состоящий в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд нарушений трудовой дисциплины, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты.

Премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?

1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.

2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.

3. Соберете с руководителей отделов А и Б предложения по коэффициенту трудового участия сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.

4. Разделите премию подразделения между отделами А и В по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущений по дисциплине, и дадите полномочия руководителям отделов распределить премию между сотрудниками.

5. Распределите премию другим способом. Каким?

Задание 8. Кейс-стади «Субординация»

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

1) выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора;

2) в интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника;

3) напишете служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке исполнения распоряжений на предприятии;

4) Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания;

5) примете иное решение (какое)?

Задание 9. Кейс-стади «Авария»

Вы работаете начальником цеха. Во вторую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий, Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 миллионов рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел нарушений и числился хорошим рабочим.

Как Вы поступите в данной ситуации?

1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору по 86 персоналу предприятия об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.

2. Потребуете объяснительную записку от мастера Николая, и будете требовать его наказания, так как он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе;

3. Пригласите всех троих (Сергея, Петра и Николая) и проведете профилактическую беседу, так как это уже не первый случай в Вашем цехе, и Вы ждете наказания со стороны директора;

4. Потребуете объяснительные записки от Петра, Сергея и Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юрисконсультom подготовите докладную записку в службу персонала завода;

5. Примете иное решение. Какое?

Задание 10. Кейс-стади «Непокорная»

Вы являетесь главным бухгалтером организации. Ваша подчиненная - бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности.

Работой в организации она дорожит, так как зарплата - единственный источник ее доходов, и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя.

Как Вы поступите с Раисой?

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.
2. В интересах дела попытаетесь вызвать ее на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и договориться о прекращении конфликта.
3. Напишите докладную записку на Раису о лишении ее квартальной премии и понижении должностного оклада.
4. Обратитесь к сотрудникам бухгалтерии с просьбой поговорить с Раисой.
5. Примете иное решение. Какое?

Задание 11. Кейс-стади «Благие намерения и черная неблагодарность»

Орган правительства, ответственный за развитие водных ресурсов, решил построить плотину и использовать ее для орошения большого сельскохозяйственного района и тем самым увеличить его продуктивность вдвое. Когда составление планов было закончено, орган послал своих представителей в соответствующие сельские районы, чтобы разъяснить крестьянам значение этой стройки и определить, нужна ли она им. В ходе социологических опросов крестьяне единодушно ответили, что нужна.

Несмотря на значительные затраты, строительство плотины и ирригационной системы не привело к ожидаемому увеличению продуктивности земель. Оказалось, что крестьяне сократили обрабатываемые площади, высвободив тем самым время для поездок на заработки в близлежащие города или для отдыха.

Формула В.С. Черномырдина «хотели как лучше, а получилось как всегда» в действии!

Задание.

1. Какова нормативно-юридическая оценка ситуации?
2. В чем причина неожиданного исхода проекта?
3. Почему крестьяне не сказали о своих намерениях до начала строительства плотины?
4. Какие вопросы надо было задать крестьянам, чтобы не попасть впросак?
5. Какую систему мер надо разработать для успешного завершения проекта?

4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

В таблице приведены описания процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий и процедур оценивания результатов обучения с помощью оценочных средств в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Наименование оценочного	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
-------------------------	---

средства							
Собеседование	Собеседование проводится на практическом занятии по теме, изученной на лекции. Во время собеседования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено. Преподаватель на лекции, предшествующей занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему и примерные вопросы						
Кейс-стади	Решение кейс-стади, предусмотренных рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Вариантов заданий по теме не менее пяти. Во время выполнения заданий пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему, количество заданий и время выполнения заданий. Результаты выполнения обсуждаются в группе. Каждый обучающийся сообщает свой вариант решения.						
Внеаудиторная контрольная работа (КР)	Контрольная работа для студентов заочной формы обучения, предусмотренная рабочей программой дисциплины, выполняется студентом самостоятельно согласно выбранному варианту. По итогам выполнения КР, после ее проверки, обучающийся защищает КР. Преподаватель задает не менее 3-х вопросов в рамках заданий, содержащихся в контрольной работе. Варианты контрольных работ обучающиеся получают в начале курса через электронную информационно-образовательную среду КриЖТ ИрГУПС (личный кабинет обучающегося).						
Тестирование	Тестирования, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся во время практических занятий. Тестирование проводится с использованием компьютерных технологий. Варианты тестовых заданий формируются случайно из базы ТЗ. Во время выполнения заданий пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий не разрешено						
Зачет	<p>Проведение промежуточной аттестации в форме зачета у студентов очно-заочной формы обучения позволяет сформировать среднюю оценку по дисциплине по результатам текущего контроля (при этом могут учитываться результаты рубежного и итогового тестирования по дисциплине). Так как оценочные средства, используемые при текущем контроле, позволяют оценить знания, умения и владения навыками/опытом деятельности обучающихся при освоении дисциплины. Для чего преподаватель находит среднюю оценку уровня сформированности компетенций у обучающегося, как сумму всех полученных оценок, деленную на число этих оценок.</p> <p style="text-align: center;">Шкала и критерии оценивания компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета по результатам текущего контроля</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля</th> <th style="text-align: center;">Оценка</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю</td> <td style="text-align: center;">«зачтено»</td> </tr> <tr> <td>Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна неудовлетворительная оценка по текущему контролю</td> <td style="text-align: center;">«не зачтено»</td> </tr> </tbody> </table> <p>Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета, то обучающийся сдает зачет. Зачет проводится в форме тестирования. База тестовых заданий разного уровня сложности размещена в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС и обучающийся имеет возможность ознакомиться с демонстрационным вариантом ФТЗ.</p>	Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля	Оценка	Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю	«зачтено»	Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна неудовлетворительная оценка по текущему контролю	«не зачтено»
Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля	Оценка						
Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю	«зачтено»						
Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна неудовлетворительная оценка по текущему контролю	«не зачтено»						