Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Худин Александр Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 16.08.2024 11:33:31
Уникальный программный ключ:
08303ad8de1c60b987361de7085acb509ac3da143f415362ffaf0ee37e73fa19

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
«Курский государственный университет»

УТВЕРЖДЕНО
Протокол заседания
ученого совета КГУ
от 19 октября 2020 г. № 2

Образовательная программа высшего образования – программа магистратуры
направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом
направленность Стратегическое управление персоналом

Оценочные материалы для проведения текущего контроля
по дисциплинам
(*приложения к рабочим программам дисциплин)*

Курск 2020

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине
Антикризисное управление персоналом

Раздел 1. Общие вопросы антикризисного управления персоналом
Тема 1. Кризисы в развитии и функционировании организации

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Понятие, концепция и эволюция антикризисного управления персоналом.
2. Классификация кризисных явлений в управлении персоналом.
3. Макро- и микроуровень антикризисного управления персоналом.
4. Основные концепции, технологии и методологические принципы антикризисного менеджмента персонала.
5. Сущность и проблематика антикризисного менеджмента персонала.
6. Основные понятия антикризисного менеджмента персонала.
7. Содержание антикризисного менеджмента персонала.
8. Антикризисный менеджмент как сфера столкновения интересов различных заинтересованных лиц.
9. Типы антикризисного менеджмента персонала.
10. Специфика применения антикризисного менеджмента персонала на практике в современных российских условиях.
11. Теория и практика менеджмента персонала в антикризисном менеджменте.
12. Система мониторинга показателей развития кризисной ситуации.
13. Формирование плана антикризисных мероприятий в управлении персоналом.
14. Нормативное обеспечение плана антикризисных мероприятий в управлении персоналом.
15. Реализация плана антикризисных мероприятий в управлении персоналом.
16. Мониторинг реализации плана антикризисных мероприятий и использование его результатов для повышения эффективности внутреннего антикризисного менеджмента.
17. Каковы сущность и основные формы кризисного состояния промышленной фирмы?
18. По каким направлениям возможен выход промышленной фирмы из кризиса?
19. Опишите основные этапы цикла деловой активности развивающейся организации с точки зрения их кризисной устойчивости.
20. Назовите основные симптомы кризисных процессов на предприятии?
21. В чем проявляются особенности антикризисного менеджмента промышленной фирмы?
22. Каким образом на менеджменте фирмы отражаются: а) смена формы собственности; б) смена собственников; в) дробление организации; г) изменения профиля деятельности?

23.В чем заключается стратегический подход к кризисным ситуациям в управлении персоналом?

24.Каковы преимущества стратегического менеджмента применительно к управлению персоналом?

25.Укажите на графике жизненного цикла промышленной фирмы области повышенной кризисности и соответствующего менеджмента.

26.В чем преимущества и недостатки стратегии «дифференциации», «лидерства по издержкам» и других применительно к антикризисному управлению промышленной фирмой?

27.Назовите четыре основные группы правил, описывающих стратегию организации.

28.На какой из групп целей (официальные, оперативные, операционные) сосредоточивается основное внимание антикризисной стратегии фирмы?

29.Сравните стратегии американских и японских фирм применительно к антикризисному менеджменту в управлении персоналом в условиях российской транзитивности.

30.В чем заключается особенность ресурсной стратегии промышленной фирмы, находящейся в условиях кризиса?

Задание 2 в тестовой форме

1.Возникновение кризисной ситуации, как правило, сопровождается:

а) наличием угроз для реализации наиболее важных целей организации;

б) стрессовым состоянием персонала организации;

в) дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса;

г) планомерной реализацией персоналом своих функциональных обязанностей;

д) давлением окружающих на лиц, принимающих решения;

е) спокойным морально-психологическим климатом в коллективе.

2. Любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного се элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий, называется:

а) кризисом персонала организации;

б) кризисным состоянием организации;

в) кризисом организации;

г) кризисом персонала организации-банкрота;

д) кризисной ситуацией в организации.

3. Антикризисное управление имеет следующие специфические свойства:

а) предвидение и возможное предупреждение проблем;

б) жесткая структура управления;

в) возникновение новых управленческих проблем;

г) получение максимальной прибыли;

д) поощрение персонала за стабильность и эффективность;

е) мобилизация кадрового потенциала организации;

ж) отсутствие четкого распределения функций на длительный период.

4. Симптомы кризиса персонала организации проявляются в тенденциях изменения таких показателей, как:

а) энерговооруженность;

б) производительность труда;
в) текучесть персонала;
г) уровень конфликтности;
д) фондоотдача;
е) рентабельность;
ж) удовлетворенность трудом.

5. Внешние по отношению к организации причины возникновения кризиса, на которые влиять невозможно или возможно ограниченно, сводятся к таким, как:

а) ужесточение конкуренции;
б) инфляционные процессы;
в) демографический кризис;
г) низкоэффективная социальная политика;
д) политическая нестабильность;
е) общественное мнение.

6. Противоречивость между замыслами руководства кризисной организации и проводимой кадровой политикой почти всегда оборачивается:

а) ужесточением конкуренции на внутриорганизационном рынке труда;
б) ростом случаев нарушения трудовой дисциплины;
в) дефицитом человеческих ресурсов;
г) повышением уровня конфликтности;
д) разрушением различных элементов системы управления персоналом;
е) конфликтами и дополнительными издержками во всех сферах управления организацией.

7. Средства массовой информации публикуют негативные материалы об организации по поводу реальных и выдуманных фактов, возникают противоречия и конфликты персонала управления, активно реализуется политика «наведения порядка», а работники с трудом принимают нововведения. Данная ситуация характерна для организации, находящейся в состоянии:

а) управленческого кризиса;
б) репутационного кризиса;
в) кризиса стабильности;
г) инновационного кризиса;
д) кризиса роста;
е) переходного кризиса.

8. Кризисные менеджеры отличаются:

а) умением определять главную и второстепенную информацию;
б) уверенностью в эффективности собственного стиля управления;
в) авторитарным стилем руководства;
г) склонностью к переоценке собственных сил;
д) способностью быстро принимать решения;
е) неумением просчитывать последствия принимаемых решений.

9. Руководители антикризисного типа реализуют в своей профессиональной деятельности роли, среди которых:

а) руководитель;
б) бюрократ;
в) дипломат;
г) маркетолог;

д) инноватор;

е) исследователь-прогнозист;

ж) специалист.

10.Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:

а) умение ставить перспективные цели и задачи;

б) умение координировать деятельность управляемой системы;

в) умение использовать в работе методы социальной психологии и конфликтологии; г) умение поддерживать собственный авторитет;

д) умение делегировать полномочия, функции, власть;

е) умение слушать собеседника, входить в его положение и интересы;

ж) умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, переговоры.

11.Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:

а) политические взгляды руководителя и подчиненных;

б) наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;

в) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;

г) ожидания и потребности подчиненных;

д) структура группы работников и специфика ситуации, в которой она находится;

е) временные условия для принятия решений;

ж) психологический климат в группе, ее величина и уровень развития.

12. Что такое кризис?

а. результат ошибок в управлении;

б. средство восстановления нарушенных пропорций в воспроизводстве;

в. фаза объективного экономического цикла, на которой происходит резкое обострение противоречий в социально-экономической системе.

13.Как марксисты объясняют природу кризиса?

а. Противоречие между общественным характером производства и частным характером его результатов;

б. недопотребление населения и связанное с ним перепроизводство;

в. избыточное финансирование со стороны государства.

г. Что такое структурный кризис?

д. Кризис, охватывающий одну из отраслей;

е. охватывающий какую-либо сферу общественного воспроизводства;

ж. кризис, который возникает вследствие нарушения закона пропорциональности в развитии.

14. Что порождает экономический кризис?

а. циклическое развитие экономики;

б. спад производства;

в. снижение деловой активности;

г. депрессия.

15.Упорядочите фазы развития кризиса

а. депрессия;

б. кризис;

в. подъем;

г. оживление.

16. Применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности, называется

а. антикризисным регулированием;

б. антикризисным управлением (антикризисным менеджментом);

в. антикризисной системой;

г. антикризисными мероприятиями.

17. Антикризисное регулирование – это:

а. политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства;

б. система мер, осуществляемых предприятием для предотвращения банкротства;

в. прогнозирование (на уровне предприятия) возможных кризисных ситуаций и рисков с целью минимизировать возможные убытки.

г. Все ответы верны

18. Есть ли отличия между обычным и антикризисным управлением?

а. Нет, необходимость антикризисного управления обусловлена ошибками обычного;

б. отличия в необходимости своевременного распознавания кризиса, его признаков, в необходимости специального анализа ситуаций и тенденций;

в. отличия только во времени использования того и другого:

г. Нет верного ответа.

19. Каковы результаты разгосударствления и приватизации экономики России?

а. Появилась эффективная конкурентная среда;

б. появилась питательная среда для криминала и коррупции;

в. появились эффективные собственники;

г. «а» и «б».

20. Что собой представляет структурная перестройка экономики?

а. Изменение пропорций между отраслями;

б. преобразование производительных сил, исходя из необходимости технологического обновления и приспособления производства к изменяющимся внутренним и внешним условиям;

в. реструктуризация производства; г. замена устаревших фондов

Закономерности кризисных явлений в экономике

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Вопросы для устного опроса:

1. Практика антикризисного менеджмента при проведении процедур банкротства.

2. Цель, объект и субъекты антикризисного менеджмента в процедуре наблюдения.

3. Интересы лиц, участвующих в деле о банкротстве, в процедуре наблюдения.

4. Влияние на успех антикризисного менеджмента в процедуре наблюдения лиц, участвующих в деле о банкротстве и причастных к делу о банкротстве.

5. Цель, объект и субъекты антикризисного менеджмента в процедуре

финансового оздоровления.

6. Интересы лиц, участвующих в деле о банкротстве, в процедуре финансового оздоровления.

7. Влияние на успех антикризисного менеджмента в процедуре финансового оздоровления лиц, участвующих в деле о банкротстве и причастных к делу о банкротстве.

8. Роль административного управляющего в успехе антикризисного менеджмента в финансовом оздоровлении.

9. Привлечение собственником организации временного антикризисного менеджера на высшую исполнительную должность (генерального директора, президента) как один из способов выведения организации из нестабильной и кризисной ситуации.

10.Содержание соглашения (контракта) между собственником и временным антикризисным менеджером организации.

11.Антикризисный консалтинг как форма корпоративного антикризисного управления.

12.Сущность и функциональное назначение антикризисного консалтинга в системе корпоративного управления.

13.Содержание и этапы антикризисного консалтинга.

14.Оформление контракта на услуги антикризисного консалтинга.

15.Структура антикризисного консалтинга.

16.Профессиональные и этические требования к антикризисным консультантам.

17.Организация упредительного планирования антикризисных мероприятий внутренней антикризисной службой.

18.Содержание планирования антикризисных мероприятий.

19.Организационно-методическое обеспечение разработки планирования антикризисных мероприятий.

20.Антикризисное стратегическое планирование.

21.Риск-менеджмент.

22.Антикризисный менеджмент как игра с «ненулевым» результатом.

23.Определение внутреннего антикризисного менеджмента.

24.Этапы внутреннего антикризисного менеджмента: сущность, взаимосвязь и последовательность.

25.Определение рисков и выбор показателей развития кризисной ситуации.

Критерии оценивания устных ответов:

«отлично» - студент свободно владеет основным и дополнительным материалом по содержанию вопроса;

«хорошо» - студент свободно владеет основным материалом по содержанию вопросы, может по ограниченным аспектам продемонстрировать расширенные знания;

«удовлетворительно» - студент владеет базовыми понятиями и категориями по сущности рассматриваемого вопроса;

«не удовлетворительно» - студент не владеет даже базовыми понятиями и категориями по сущности рассматриваемого вопроса.

Задание 2 .Тесты

Критерии формирования оценок по тестовым заданиям:

«отлично» – получают студенты с правильным количеством ответов на

тестовые вопросы – 100 – 90 % от общего объема заданных тестов;

«хорошо» – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 89 – 70 % от общего объема заданных тестов;

«удовлетворительно» – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 69 -61 % от общего объема заданных тестов;

«неудовлетворительно» – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – менее 60 % от общего объема заданных тестов.

1. Что такое банкротство предприятия?

а. Неплатежеспособность предприятия;

б. юридический факт; в. невыполнение предприятием своих обязательств;

г. ухудшение основных показателей деятельности.

2. Процедуры управления кризисными процессами:

а. реорганизационные;

б. ликвидационные;

в. самоликвидация;

г. «а» и «б»;

д. все перечисленное.

3. Перечислите задачи федерального управления по делам о несостоятельности:

а. проведение государственной политики, направленной на предотвращение несостоятельности предприятий;

б. представление интересов государства в деле о несостоятельности; в. помощь предпринимателям, оказавшимся несостоятельными;

г. все перечисленные;

д. «а» и «в».

4. Одной из функций антикризисного управления персоналом является планирование, подразумевающее разработку планов по таким направлениям деятельности, как:

а. повышение квалификации и совершенствование профессионального инструментария работников;

б. удовлетворение потребности в персонале;

в. развитие инновационных методов управления трудом;

г. мероприятия внутриорганизационного РК;

д. формирование готовности персонала к деятельности в кризисных условиях;

е. развитие маркетинговой деятельности организации; ж. омоложение» кадрового состава и стимулирования ухода лиц, не способных к эффективной деятельности в новых условиях.

5. Диагностика кризисных явлений в системе управления персоналом включает следующие этапы исследования:

а. определение целей исследования;

б. описание объекта исследования;

в. формулировка концепции исследования;

г. выбор методов исследования;

д. проведение исследования и анализ результатов; е. проведение собрания трудового коллектива;

ж. оглашение результатов исследования.

6. План управления кризисными ситуациями может включать:

а. перечень мероприятий, необходимых при возникновении кризисной ситуации;

б. функции центра по контролю за ходом выполнения работ в кризисной ситуации;

в. определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений;

г. комплекс мер по обеспечению работы средствами связи;

д. потребность в персонале на краткосрочный и долгосрочный период; е. направления развития социальной инфраструктуры предприятия.

7. Упорядочите виды несостоятельности предприятий по степени тяжести и ответственности перед законом:

а. предприятие-должник (обычный);

б. несостоятельный должник;

в. фиктивный должник;

г. преднамеренный должник;

д. неосторожный должник;

е. банкрот.

8.Основная задача института несостоятельности (банкротства) заключается в том, чтобы

а. распределить потери кредиторов наиболее справедливым образом;

б. минимизировать убытки государства;

в. обеспечить выживание несостоятельного предприятия.

9.Объектом антикризисного управления является:

а. средства производства;

б. рабочая сила; в. организация производства, труда и управления;

г. финансы;

д. инвестиции.

10.Санация (оздоровление) предприятия, проводимая без участия арбитражного суда, называется

а. Банкротством

б. Финансовым оздоровлением

в. Реструктуризацией

г. Антикризисным управлением

11. Выбор процедуры в отношении предприятия-должника производится:

а. местными органами власти;

б. ФСФО;

в. комитетом кредиторов;

г. арбитражным судом;

12. Сворачивание бизнеса, в т.ч стратегия разворота (продажа деловой единицы нерентабельно функционирующего бизнеса) и ликвидации называется:

а. стратегия стабильности;

б. стратегия роста;

в. стратегия сокращения;

г. функциональная стратегия;

д. стратегия выживания.

13. Создание нового продукта с уникальными свойствами демонстрирует конкурентное поведение:

а. креативное;

б. приспособленческое;

в. преимущественное.

14.Как уменьшить риски?

а.Повышать обоснованность решений;

б.выбирать наименее рисковые сферы деятельности;

в.путем страхования, диверсификации бизнеса, анализа дополнительной информации;

г.«а» и «в»;

д.все перечисленные.

15. Прямая санация предприятия – это …

а. прямое инвестирование в предприятие с целью погашения задолженности

б. изменение первоначальных сроков и условий оплаты задолженности предприятия.

в. метод реструктуризации кредиторской задолженности, при котором в счет ее погашения кредитору передается имущество должника

16. Реструктуризация задолженности может использоваться с помощью вексельного обращения.

а. Нет

б. Да, но только при согласии организации выдавшей вексель

в. Да

17. Преимущества, которые может принести переоформление задолженности в вексельные обязательства

а. есть возможность не платить по своим обязательствам

б. улучшается финансовое состояние предприятия в. списывается часть кредиторской задолженности г. списывается кредиторская задолженность

д. переносится срок выплаты долга

е. проценты уменьшаются или ликвидируются

18. Инвестиционный налоговый кредит – это …

а. отнесение срока уплаты налога на срок от 3 до 12 месяцев с поэтапным погашение задолженности

б. условия, когда сумма задолженности выплачивается поэтапно, а не вся сразу

в. отнесение срока уплата налога на срок от 1 до 6 месяцев, но с единовременной выплатой всей суммы задолженности по истечении установленного срока

г. отнесение срока уплаты задолженности по налогам с определенными условиями

19. Методы реструктуризации кредиторской задолженности путем оформления отступного

а. передача акций в счет погашения задолженности

б. передача имущества должника в счет погашения задолженности

в. погашение задолженности только перед бюджетом

г. полное погашение задолженности д. передача прав требований в счет погашения задолженности

20. Налоговый кредит – это отнесение срока уплаты налога на срок от…

а. 1 года до 15 лет с поэтапным погашением задолженности

б. 3 до 12 месяцев с поэтапным погашением задолженности

в. 3 до 12 месяцев с единовременным погашением всей суммы по окончании срока

Типовое ситуационное задание

Критерии оценивания: «отлично» - задание выполнено верно и даны пояснения к расчету «хорошо» - задание выполнено верно, пояснения к расчету отсутствуют «удовлетворительно» - задание выполнено с незначительными неточностями, пояснения отсутствуют «не удовлетворительно» - задание не выполнено.

Задание 1 По предприятию имеются следующие данные:

1) выручка от реализации продукции (за год) - 120 млн. руб.;

2) собственный капитал - 27 млн. руб;

3) привлеченный капитал - 14 млн. руб.;

4) собственные оборотные средства - 8 млн. руб;

5) всего активов - 41 млн. руб.;

6) прибыль до выплаты процентов и налогов - 3,5 млн. руб.;

7) реинвестированная прибыль - 2 млн. руб.

Рассчитайте индекс кредитоспособности предприятия по методу Альтмана. Ответьте на вопрос: насколько возможно банкротство предприятия в течение 2-3 лет.

Задание 2 Имеются следующие данные по предприятию ООО «Звезда»:

1) внеоборотные активы - 125 млн. руб.;

2) текущие запасы - 78 млн. руб.;

3) собственный капитал - 235 млн. руб.

4) долгосрочные банковские кредиты - 35 млн. руб.;

5) краткосрочные банковские кредиты - 5 млн. руб.

Определите вероятность банкротства предприятия по покрытию трудноликвидных активов (в качестве оценок вероятности использовать: «очень низкая», «возможна», «высокая», очень высокая).

Задание 3 Имеются следующие данные по предприятию ООО «Галактика»:

) внеоборотные активы - 125 млн. руб.;

2) текущие запасы - 78 млн. руб.;

3) собственный капитал - 235 млн. руб.

4) долгосрочные банковские кредиты - 7 млн. руб.;

5) краткосрочные банковские кредиты - 70 млн. руб.

Определите вероятность банкротства предприятия по покрытию трудноликвидных активов (в качестве оценок вероятности использовать: «очень низкая», «возможна», «высокая», очень высокая).

Задание 4 Имеются следующие данные по предприятию ООО «Березка»:

1) внеоборотные активы - 600 млн. руб.;

2) текущие запасы - 900 млн. руб.;

3) собственный капитал - 1150 млн. руб. 4

) долгосрочные банковские кредиты - 300 млн. руб.;

5) краткосрочные банковские кредиты - 200 млн. руб.

Определите вероятность банкротства предприятия по покрытию трудноликвидных активов (в качестве оценок вероятности использовать: «очень низкая», «возможна», «высокая», очень высокая).

Задание 5 Имеются следующие данные по предприятию ООО «Рога и копыта»: внеоборотные активы - 15 млн. руб.; текущие запасы - 110 млн. руб.;

собственный капитал - 115 млн. руб. долгосрочные банковские кредиты - 30 млн. руб.; краткосрочные банковские кредиты - 10 млн. руб.

Определите вероятность банкротства предприятия по покрытию трудноликвидных активов (в качестве оценок вероятности использовать: «очень низкая», «возможна», «высокая», очень высокая).

Финансово- экономические кризисы на предприятии

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Вопросы для устного опроса:

1. Финансово-экономические кризисы на предприятии. Анализ внешних факторов кризисного развития.
2. Анализ внутренних факторов кризисного развития организации (предприятия).
3. Разработка антикризисной стратегии организации.
4. Анализ макросреды.
5. Анализ конкретной среды.
6. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.

Задание 2 . Тесты

1. Сущность экономического кризиса состоит в следующем:

а) столкновении интересов и обострении противоречий работни¬ков и работодателей;

б) противоречии между доходами и расходами подразделений организации;

в) рассогласовании в деятельности отдельных систем организации (социальной, экономической, финансовой и др.);

г) острых противоречиях в экономическом состоянии организации (кризисы «перепроизводства» и сбыта товаров, взаимоотношений между партнерами, неплатежей, потери конкурентных преимуществ и т.п.).

2. Причины кризиса — это:

а) источники возникновения кризиса, события или явления, вследствие которых он наступил;

б) внешние проявления кризисных явлений;

в) первые признаки отрицательных тенденций (деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и т.п.);

г) событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденций, свидетельствующие о наступлении кризиса.

3. Экономический кризис порождает: а) циклическое развитие экономики; б) спад производства; в) снижение деловой активности; г) депрессивный процесс в экономической конъюнктуре.

4. Упорядочите фазы развития кризиса:

а) депрессия;

б) кризис;

в) подъем;

г) оживление.

5. Продолжительность циклов С. Кузнеца:

а) 20 лет;

б) три—пять лет;

в) 50 лет.

6. Продолжительность циклов Кондратьева:

а) 20 лет;

б) три—пять лет;

в) 50-60 лет.

7. Движущей силой циклов Жугляра являются:

а) денежно-кредитные факторы;

б) сдвиги в воспроизводственной структуре производства;

в) динамика величины товарно-материальных запасов (ТМЗ) на предприятиях;

г) колебания инвестиционной активности.

8. Движущей силой циклов С. Кузнеца являются:

а) денежно-кредитные факторы; б) сдвиги в воспроизводственной структуре производства; в) динамика величины ТМЗ на предприятиях; г) колебания инвестиционной активности.

9. Движущей силой циклов Китчина являются:

а) денежно-кредитные факторы;

б) сдвиги в воспроизводственной структуре производства;

в) динамика величины ТМЗ на предприятиях; ,

г) колебания инвестиционной активности.

10. Движущей силой циклов Кондратьева являются:

а) денежно-кредитные факторы;

б) сдвиги в воспроизводственной структуре производства;

в) динамика величины ТМЗ на предприятиях;

г) радикальные изменения в технологии производства.

11. Какой нормативный акт устанавливает основания признания должника несостоятельным (банкротом):

а) ГК РФ;

б) Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации;

в) Закон № 127-ФЗ;

г) решение собрания кредиторов.

12. Действующий Закон № 127-ФЗ не распространяется:

а) на потребительские кооперативы;

б) акционерные общества;

в) совместные предприятия;

г) казенные предприятия, учреждения, политические партии и религиозные организации.

13. Внешнее управление вводится с целью:

а) выполнить требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью;

б) восстановления его платежеспособности для продолжения деятельности;

в) выполнить обязательства перед кредиторами;

г) ликвидировать предприятие.

14. Какое решение вправе принять руководство предприятия при введении наблюдения:

а) о реорганизации предприятия;

б) о создании филиалов и представительств;

в) о выплате дивидендов;

г) о внесении изменений в структуру и штатное расписание предприятия.

15. Санация — это:

а) приведение его статуса в соответствие с законодательством;

б) изменение структуры предприятия;

в) реорганизация системы управления;

г) процедура восстановления платежеспособности предприятия-должника, применяемая его учредителями (участниками), кредиторами и иными лицами в целях предупреждения банкротства и восстановления платежеспособности должника.

16. Наблюдение — это:

а) передача управления предприятием временному управляющему;

б) процедура банкротства, имеющая целью рассчитаться с кредиторами;

в) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества и проведения анализа финансового состояния должника;

г) передача управления предприятием административному управляющему.

17. Конкурсное производство — это: а) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности; б) передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему; в) процедура банкротства, имеющая целью финансовое оздоровление предприятия; г) процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

18. Внешнее управление — это:

а) процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком;

б) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества;

в) действия, направленные на устранения признаков банкротства предприятия;

г) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

19. Кто является участником первого собрания кредиторов с правом голоса:

а) конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, внесенные в реестр требований кредиторов;

б) представитель учредителей (участников) должника и временный управляющий;

в) руководитель должника, представитель учредителей (участников) должника и представитель работников должника;

г) руководитель должника и представитель работников должника.

20. Мораторий распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, срок исполнения которых наступил:

а) после принятия дела о несостоятельности в производство арбитражным судом;

б) с даты введения наблюдения;

в) до введения внешнего управления;

г) с даты заключения мирового соглашения

Тема 2. Антикризисный подход к управлению кадровыми процессами в организации

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций на предприятиях.
2. Классификация кризисов с позиции теории регуляции.
3. Кризис как результат внешнего шока.
4. Циклический кризис.
5. Структурный кризис.
6. Кризис системы регуляции.
7. Кризис способа производства.
8. Понятие «регулирования».
9. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
10. Роль государства в антикризисном управлении

Задание 2 в тестовой форме

1.Возникновение кризисной ситуации, как правило, сопровождается:

а) наличием угроз для реализации наиболее важных целей организации;

б) стрессовым состоянием персонала организации;

в) дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса;

г) планомерной реализацией персоналом своих функциональных обязанностей;

д) давлением окружающих на лиц, принимающих решения;

е) спокойным морально-психологическим климатом в коллективе.

2. Любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного се элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий, называется:

а) кризисом персонала организации;

б) кризисным состоянием организации;

в) кризисом организации;

г) кризисом персонала организации-банкрота;

д) кризисной ситуацией в организации.

3. Антикризисное управление имеет следующие специфические свойства:

а) предвидение и возможное предупреждение проблем;

б) жесткая структура управления;

в) возникновение новых управленческих проблем;

г) получение максимальной прибыли;

д) поощрение персонала за стабильность и эффективность;

е) мобилизация кадрового потенциала организации;

ж) отсутствие четкого распределения функций на длительный период.

4. Симптомы кризиса персонала организации проявляются в тенденциях изменения таких показателей, как:

а) энерговооруженность;

б) производительность труда;

в) текучесть персонала;
г) уровень конфликтности;
д) фондоотдача;
е) рентабельность;
ж) удовлетворенность трудом.

5. Внешние по отношению к организации причины возникновения кризиса, на которые влиять невозможно или возможно ограниченно, сводятся к таким, как:

а) ужесточение конкуренции;
б) инфляционные процессы;
в) демографический кризис;
г) низкоэффективная социальная политика;
д) политическая нестабильность;
е) общественное мнение.

6. Противоречивость между замыслами руководства кризисной организации и проводимой кадровой политикой почти всегда оборачивается:

а) ужесточением конкуренции на внутриорганизационном рынке труда;
б) ростом случаев нарушения трудовой дисциплины;
в) дефицитом человеческих ресурсов;
г) повышением уровня конфликтности;
д) разрушением различных элементов системы управления персоналом;
е) конфликтами и дополнительными издержками во всех сферах управления организацией.

7. Средства массовой информации публикуют негативные материалы об организации по поводу реальных и выдуманных фактов, возникают противоречия и конфликты персонала управления, активно реализуется политика «наведения порядка», а работники с трудом принимают нововведения. Данная ситуация характерна для организации, находящейся в состоянии:

а) управленческого кризиса;
б) репутационного кризиса;
в) кризиса стабильности;
г) инновационного кризиса;
д) кризиса роста;
е) переходного кризиса.

8. Кризисные менеджеры отличаются:

а) умением определять главную и второстепенную информацию;
б) уверенностью в эффективности собственного стиля управления;
в) авторитарным стилем руководства;
г) склонностью к переоценке собственных сил;
д) способностью быстро принимать решения;
е) неумением просчитывать последствия принимаемых решений.

9. Руководители антикризисного типа реализуют в своей профессиональной деятельности роли, среди которых:

а) руководитель;
б) бюрократ;
в) дипломат;
г) маркетолог;
д) инноватор;

е) исследователь-прогнозист;

ж) специалист.

10.Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:

а) умение ставить перспективные цели и задачи;

б) умение координировать деятельность управляемой системы;

в) умение использовать в работе методы социальной психологии и конфликтологии; г) умение поддерживать собственный авторитет;

д) умение делегировать полномочия, функции, власть;

е) умение слушать собеседника, входить в его положение и интересы;

ж) умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, переговоры.

11.Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:

а) политические взгляды руководителя и подчиненных;

б) наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;

в) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;

г) ожидания и потребности подчиненных;

д) структура группы работников и специфика ситуации, в которой она находится;

е) временные условия для принятия решений;

ж) психологический климат в группе, ее величина и уровень развития.

12. Что такое кризис?

а. результат ошибок в управлении;

б. средство восстановления нарушенных пропорций в воспроизводстве;

в. фаза объективного экономического цикла, на которой происходит резкое обострение противоречий в социально-экономической системе.

13.Как марксисты объясняют природу кризиса?

а. Противоречие между общественным характером производства и частным характером его результатов;

б. недопотребление населения и связанное с ним перепроизводство;

в. избыточное финансирование со стороны государства.

г. Что такое структурный кризис?

д. Кризис, охватывающий одну из отраслей;

е. охватывающий какую-либо сферу общественного воспроизводства;

ж. кризис, который возникает вследствие нарушения закона пропорциональности в развитии.

14. Что порождает экономический кризис?

а. циклическое развитие экономики;

б. спад производства;

в. снижение деловой активности;

г. депрессия.

15.Упорядочите фазы развития кризиса

а. депрессия;

б. кризис;

в. подъем;

г. оживление.

Правовое обеспечение антикризисного управления и деятельности антикризисных управляющих

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Вопросы для устного опроса:

1. Правовое обеспечение антикризисного управления и деятельности антикризисных управляющих Досудебная санация.
2. Участники процедур санации.
3. Предоставление финансовой помощи.
4. Принятие на себя обязательств должника.
5. Процедура наблюдения.
6. Основные задачи наблюдения.
7. Срок процедуры наблюдения.
8. Временный управляющий.
9. Права и обязанности временного управляющего.
10. Обеспечение сохранности имущества должника.
11. Внешнее управление. Конкурсное производство.
12. Мировое соглашение

Задание 2 в тестовой форме

1. Судебная процедура реструктуризации дебиторской задолженности начинается с …

а. взыскания процентов за пользование чужими деньгами

б. признания задолженности должником

в. подачи искового заявления в суд

г. исполнения обязательств

2. Продажа дебиторской задолженности – это …

а. передача права требования

б. взыскание задолженности через суд

в. списание дебиторской задолженности

3. Меры для уменьшения дебиторской задолженности

а. работать как можно с меньшим числом клиентов

б. иски в суд в. скидки на цены на досрочную оплату продукции г. работа как можно с большим числом клиентов д. составление актов сверок

4. Срок исковой давности, установленный в РФ

а. 3 года

б. 1 год15

в. 10 лет

г. 5 лет

5. Заявление о взыскании дебиторской задолженности надо направлять в …

а. европейский суд по правам человека

б. конституционный суд РФ

в. суды общей юрисдикции

г. арбитражный суд РФ

6. Основное правило управления дебиторской задолженностью – оборачиваемость дебиторской задолженностью в … оборачиваемости кредиторской задолженности.

а. рублях должна быть равной б

. днях должна быть больше

в. днях должна быть меньше

7. Сущность договора цессии

а. выдача гарантий об исполнении обязательств должника органами местного самоуправления

б. замена кредитора в договоре

в. исполнение обязательств должника собственником имущества должника

г. переход права собственности

8. Не бывает … дебиторской задолженности.

а. просроченной

б. долгосрочной

в. краткосрочной

г. среднесрочной д

. срочной

е. текущей

9. Ликвидация «проблемных зон» – это …

а. направления деятельности, которые приносят максимальные убытки

б. филиальная сеть предприятия

в. те направления деятельности предприятия, которые занимают наибольшее внимание руководства предприятия

г. новые инвестиционные проекты

10. Экономические эффекты, которые может дать инвентаризация и оформление активов

а. получение дополнительных доходов

б. рост капитализации

в. более эффективное использование трудовых ресурсов

г. в снижение накладных расходов на содержание избыточных производственных мощностей

д. снижение расходов по заработной плате

11. В антикризисной программе должно быть отражено …

а. обязательное сокращение расходов на ФОТ

б. используемые ресурсы

в. сроки программы

г. обязательное сокращение сотрудников предприятия д. ожидаемые результаты программы

е. описание мероприятий и их обоснование ж. исполнители программы

12. Мероприятия, которые включает в себя понятие упорядочение закупок

а. снижение закупочных цен

б. оптимизация уровня запасов в. повышение отпускных цен на свою продукцию

г. работа только по предоплате

д. повышение качества закупок

13. По формуле Тхр = дисконт / (стоимость финансовых средств + стоимость хранения) рассчитывается …

а. ожидаемый период накопления запасов

б. ожидаемый период потребления запасов в. стоимость запасов

г. стоимость товарного кредита

14. Сокращение численности сотрудников организации может привести к выходу из кризисной ситуации.

а. Да всегда

б. Только при согласовании с другими мероприятиями по выводу предприятия из кризиса

в. Нет

г. Не влияет на пакет антикризисных мер

Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Анализ деятельности органов управления предприятия.
2. Анализ структуры баланса предприятия.
3. Анализ финансового состояния предприятия по методике ФСФО РФ.
4. Показатели финансового состояния предприятия.
5. Анализ и оценка имущественного положения предприятия.
6. Анализ и оценка ликвидности (платёжеспособности) предприятия.

Кейс

Практическое задание № 1. Расчет и оценка эффективности антикризисных мер на конкретном примере

Вопросы: Исходя из собственной практики, деятельности компании, в которой вы работаете, или на примере других организаций, используя печатные и интернет источники, рассмотрите конкретный случай антикризисных мер и проанализируйте их эффективность.

Ответ: Возьмем в пример ООО «Полиграфика», рассмотрим какие антикризисные меры приняты и какова их эффективность. Предприятие было образовано в 1999 году как акционерное общество закрытого типа (№3462 от 18.05.99. регистрационная палата мэрии города Усинск). В результате принятия нового Гражданского кодекса Российской Федерации АОЗТ «Полиграфика» прошло перерегистрацию и приобрело новое название ООО «Полиграфика». Продукция ООО «Полиграфика» - это качественные художественные альбомы выполненные на высшем уровне, глянцевые журналы, буклеты, рекламные проспекты и издания, качественные и красочные детские книги.

В настоящее время ООО «Полиграфика» функционирует со следующим составом специалистов:

1. Административно-управленческий персонал: Генеральный директор (1 человек), коммерческий директор (1 человек), секретарь- референт (1 человек), главный бухгалтер (1 человек), бухгалтер (2 человека), инженер- экономист (2 человека), начальник службы маркетинга и сбыта(1 человек), маркетолог (2 человека), специалист по рекламе, менеджер по сбыту (5 человек), юрист (1 человек), начальник службы управления персоналом (1 человек), начальник отдела кадров (1 человек), специалист по кадрам (1 человек).

2. Издательство: Директор (1 человек), заместитель директора (1 человек), технический редактор- корректор (1 человек), художественный редактор (1

человек), руководитель издательской системы (1 человек), художник-дизайнер (1 человек), оператор по компьютерной сети (1 человек). Типография: Главный инженер (1 человек), технолог отделочного производства (1 человек), технолог(1 человек), инженер (1 человек), заготовщик (1 человек), монтажник (1 человек), водитель (1 человек), печатник (3 человека), отделочник (2 человека), копировщик печатных форм (1 человек), специалист по фотосъёмке (1 человек), дворник (1 человек), водитель (1 человек), уборщица (1 человек).

С августа 2008 года рассматривамая организация столкнулась с рядом проблем в своей деятельности, таких как: количество клиентов уменьшлось, сократился спрос на ряд полиграфических услуг (сувенирная продукция, услуги дизайнера и др.), быстрое и резкое уменьшение выручки от реализации и как следствие сокращение прибыли предприятия.

Начиная с ноября 2008 года возникли и внутренние проблемы, такие как: задержка заработной платы работникам предприятия, нарастание недовольства в коллективе, проблемы в социально-психологическом климате.

Таким образом, можно сказать что с осени 2008 года на предприятии ООО «Полиграфика» существует кризис. В качестве оценки кризиса в управлении ООО «Полиграфика» используем методику Аргенты.

Выделим основные показатели:

1. Некомпетентность управления – 2

2. Председатель совета директоров является также и директором – 4

3. Пассивность совета директоров – 4

4. Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различая в знаниях и навыках) – 6

5. Некомпетентный директор – 2

6. Недостаток профессиональных управленцев 3 7. Отсутствует бюджетный контроль 1

8. Ошибочных прогноз денежных потоков – 3 9. Отсутствует автиматизированная система управленческого учета – 3 10. Вялая реакция на изменения (появление новых полиграфических услуг, методов организации труда и т.п.)

Максимально возможная сумма – 39 Проходной балл – 10 Наше предприятия набирает 6 баллов. (6 и 8 пункты). Следовательно ошибки допущены не будут.

Данная методика с достаточной точностью позволяет прогнозировать возможное банкротство рассматриваемой организации. Выделим основные характеристики кризиса на ООО» Полиграфика».

1. Бюджетно-финансовый кризис по своей природе.

2. Краткосрочной кризис по длительности.

3. Обратимый кризис по стадии

4. Экзогенный кризис по сфере возникновения. Для снижения кризисных явлений на предприятии руководство ООО «Полиграфика» разработало следующие меры:

По управлением дебиторской задолженностью. Усиление работы по взысканию дебиторской задолженности – одно из действенных мероприятий по укреплению финансовой устойчивости предприятия.

а) сократить срок отсрочки, но т.к. эта мера может сократить число покупателей, то параллельно можно ввести следующую систему скидок: в случае 100 % предоплаты покупатель получает 5 % скидку;

предоставление скидки от объема заказа;

если при приобретении нового заказа покупателем не полностью погашен предыдущий долг, можно сократить сумму долга на 2-5 %, как вариант накопительной скидки;

б) предоставлять разные варианты оплаты товара (наличный, безналичный расчет, оплата векселями, аккредитив, цессия);

в) предусмотреть штрафные санкции за просрочку платежа при заключении договора (0,5- 1 % за каждую банковскую неделю от суммы задолженности);

г) использовать систему обязательной предоплаты в случае наличия в прошлом нарушения платежной дисциплины. Мероприятия по совершенствованию сбыта:

Разработка мероприятий по стимулированию сбыта, что позволят предприятию увеличить объемы продаж услуг и прочнее закрепиться на рынках сбыта полиграфических услуг.

Мероприятия по совершенствованию мотивации и производительности труда работников ООО «Полиграфика»: Изменило систему оплаты труда с применением коэффициента трудового• участия. За прошедший период (сентябрь 2008 г. – декабрь 2009 г.) были значительно улучшены показатели по дебиторской задолженности, удалось привлечь новых клиентов, снять напряженность в коллективе. Для исследуемой организации такой риск отсутствует, следовательно можно сделать вывод о эффективности предпринятых антикризисных мер.

Раздел 2. Технологии антикризисного управления персоналом

Тема 3. Виды и характеристика кризисов в управлении персоналом

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Особенности банкротства граждан.
2. Отличия банкротства предпринимателя от банкротства юридического лица. Особенности банкротства градообразующих предприятий.
3. Участники банкротства градообразующих предприятий.
4. Сроки процедур банкротства.
5. Особенности продажи градообразующих предприятий. Особенности банкротства организаций в зависимости от вида их деятельности. Упрощенные процедуры банкротства.
6. Ликвидируемый должник. Отсутствующий должник

Задание в тестовой форме

1. Что такое банкротство предприятия?

а. Неплатежеспособность предприятия;

б. юридический факт;

в. невыполнение предприятием своих обязательств;

г. ухудшение основных показателей деятельности.

2. Процедуры управления кризисными процессами:

а. реорганизационные;

б. ликвидационные;

в. самоликвидация;

г. «а» и «б»;

д. все перечисленное.

3. Перечислите задачи федерального управления по делам о несостоятельности:

а. проведение государственной политики, направленной на предотвращение несостоятельности предприятий;

б. представление интересов государства в деле о несостоятельности; в. помощь предпринимателям, оказавшимся несостоятельными;

г. все перечисленные;

д. «а» и «в».

4. Одной из функций антикризисного управления персоналом является планирование, подразумевающее разработку планов по таким направлениям деятельности, как:

а. повышение квалификации и совершенствование профессионального инструментария работников;

б. удовлетворение потребности в персонале; в. развитие инновационных методов управления трудом;

г. мероприятия внутриорганизационного РК;

д. формирование готовности персонала к деятельности в кризисных условиях; е. развитие маркетинговой деятельности организации;

ж. омоложение» кадрового состава и стимулирования ухода лиц, не способных к эффективной деятельности в новых условиях.

5. Диагностика кризисных явлений в системе управления персоналом включает следующие этапы исследования:

а. определение целей исследования;

б. описание объекта исследования;

в. формулировка концепции исследования;

г. выбор методов исследования;

д. проведение исследования и анализ результатов;

е. проведение собрания трудового коллектива;

ж. оглашение результатов исследования.

6. План управления кризисными ситуациями может включать:

а. перечень мероприятий, необходимых при возникновении кризисной ситуации;

б. функции центра по контролю за ходом выполнения работ в кризисной ситуации;

в. определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений;

г. комплекс мер по обеспечению работы средствами связи;

д. потребность в персонале на краткосрочный и долгосрочный период;

е. направления развития социальной инфраструктуры предприятия.

7. Упорядочите виды несостоятельности предприятий по степени тяжести и ответственности перед законом:

а. предприятие-должник (обычный);

б. несостоятельный должник;

в. фиктивный должник;
г. преднамеренный должник;
д. неосторожный должник;
е. банкрот.

8.Основная задача института несостоятельности (банкротства) заключается в том, чтобы

а. распределить потери кредиторов наиболее справедливым образом;
б. минимизировать убытки государства;
в. обеспечить выживание несостоятельного предприятия.

9.Объектом антикризисного управления является:

а. средства производства;
б. рабочая сила;
в. организация производства, труда и управления;
г. финансы;
д. инвестиции.

10.Санация (оздоровление) предприятия, проводимая без участия арбитражного суда, называется а. Банкротством б. Финансовым оздоровлением в. Реструктуризацией г. Антикризисным управлением 11. Выбор процедуры в отношении предприятия-должника производится: а. местными органами власти; б. ФСФО; в. комитетом кредиторов; г. арбитражным судом; 12. Сворачивание бизнеса, в т.ч стратегия разворота (продажа деловой единицы нерентабельно функционирующего бизнеса) и ликвидации называется: а. стратегия стабильности; б. стратегия роста; в. стратегия сокращения; г. функциональная стратегия; д. стратегия выживания. 13. Создание нового продукта с уникальными свойствами демонстрирует конкурентное поведение:

а. креативное;
б. приспособленческое;
в. преимущественное.

14.Как уменьшить риски?

а.Повышать обоснованность решений;
б.выбирать наименее рисковые сферы деятельности;
в.путем страхования, диверсификации бизнеса, анализа дополнительной информации; г.«а» и «в»; д.все перечисленные.

15. Прямая санация предприятия – это …

а. прямое инвестирование в предприятие с целью погашения задолженности
б. изменение первоначальных сроков и условий оплаты задолженности предприятия.
в. метод реструктуризации кредиторской задолженности.

. Маркетинг, вопросы семинарского занятия, ситуационные Задания (тесты задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Задание для устного опроса

1. Цели и функции маркетинга персонала в антикризисном управлении.
2. Комплекс маркетинга персонала.
3. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении персоналом и их классификация.

4. Схема оценки маркетинговой стратегии управления персоналом.
5. Средства управления маркетингом персонала в антикризисном менеджменте

Ситуационное задание.

Формулировка задания

Вы – в команде нового антикризисного управляющего предприятием. Перед Вами поставлена цель – разработать предложения по выработке антикризисной стратегии предприятия в области управления персоналом.

Для этого Вам как аналитику необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать текущую ситуацию на предприятии – провести комплексную диагностику:

провести SWOT-анализ (полная версия метода);

провести маркетинговый анализ (по модели «5 сил Портера») (с использованием информации из внешних источников);

2. На основании проведенного анализа сделать вывод о параметрах кризисной ситуации:

Характер кризиса;

Широта охвата;

Причины и др.

3. Предложить стратегию и тактику выхода из кризиса:

Общая стратегия компании;

Стратегия по сферам деятельности.

4. Подготовить презентацию результатов своей работы для руководства компании и возможных инвесторов

Стратегия и тактика в антикризисном управлении персоналом

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Понятие стратегии в управлении персоналом.
2. Основные виды стратегий в управлении персоналом.
3. Классификация стратегий в управлении персоналом
4. Внешние причины кризиса в управлении персоналом
5. Роль кризисных факторов в формировании и реализации стратегий в управлении персоналом

Задание. Разработка антикризисной стратегии предприятия в области управления персоналом

Формулировка задания

Вы – в команде нового антикризисного управляющего предприятием. Перед Вами поставлена цель – разработать предложения по выработке антикризисной стратегии предприятия в области управления персоналом.

Вопрос: Руководствуясь схемой, приведенной в задании, рассмотрите случаи управленческих подходов в условиях кризиса

1. Кадровая стратегия ООО «Полиграфика» направлена на повышение мотивации персонала и укрепления трудовой дисциплины за счет снижение количества целодневных невыходов на работу; снижение внутрисменных простоев; повышение правового уровня административно-распорядительных правил и документации;

снижение количества нарушений трудовой дисциплины; изменение системы оплаты труда.

Тема 4. Диагностика кадрового кризиса в организации

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Понятие инноваций в управлении персоналом.
2. Виды инноваций в управлении персоналом.
3. Содержание плана инновационной работы фирмы в области управления персоналом.
4. Отечественный и зарубежный опыт инновационной деятельности в области управления персоналом.

Задание в тестовой форме

1. Антикризисное регулирование в области управления персоналом – это:

а. политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства;

б. система мер, осуществляемых предприятием для предотвращения банкротства;

в. прогнозирование (на уровне предприятия) возможных кризисных ситуаций и рисков с целью минимизировать возможные убытки.

г. Все ответы верны

2. Есть ли отличия между обычным и антикризисным управлением?

а. Нет, необходимость антикризисного управления обусловлена ошибками обычного;

б. отличия в необходимости своевременного распознавания кризиса, его признаков, в необходимости специального анализа ситуаций и тенденций; в. отличия только во времени использования того и другого:

г. Нет верного ответа.

3 Каковы результаты разгосударствления и приватизации экономики России? а. Появилась эффективная конкурентная среда; б. появилась питательная среда для криминала и коррупции; в. появились эффективные собственники; г. «а» и «б».

4. Что собой представляет структурная перестройка экономики? а. Изменение пропорций между отраслями; б. преобразование производительных сил, исходя из необходимости технологического обновления и приспособления производства к изменяющимся внутренним и внешним условиям; в. реструктуризация производства; г. замена устаревших фондов.

5. Что такое антикризисное управление предприятием? а. Управление предприятием, оказавшимся в кризисной ситуации; б. система мер по предупреждению кризиса; в. «а» и «б»; г. система мер по выводу предприятия из кризиса.

6. Какова главная цель бизнеса, находящегося в кризисной ситуации? а. Цель бизнеса не зависит от ситуации; б. Преодоление кризисной ситуации; в. снижение затрат, преодоление убыточности. г. снижение негативного влияния внешних и внутренних факторов

7. Каковы основные пути вывода предприятия из кризиса? а. Сжатие производства, загрузка производственного аппарата; б. создание эффективных бизнес-единиц; в. реструктуризация предприятия; г. все перечисленные.

8. Что такое реструктуризация предприятия? а.Смена руководства; б.изменение производственной, технологической и организационной структур; в.повышение эффективности, доходности бизнеса;

9. Что такое бизнес-единицы? г.Отдельно управляемые подразделения предприятия; д.полностью или частично экономически обособленные подразделения; е.предприятия, производящие пользующуюся спросом продукцию; ж. «а» и «б»; з.все перечисленное.

Кейс

Критерии оценивания: «отлично» - задание выполнено верно и даны пояснения к расчету «хорошо» - задание выполнено верно, пояснения к расчету отсутствуют «удовлетворительно» - задание выполнено с незначительными неточностями, пояснения отсутствуют «не удовлетворительно» - задание не выполнено.

Задание 1 По предприятию имеются следующие данные: 1) выручка от реализации продукции (за год) - 120 млн. руб.; 2) собственный капитал - 27 млн. руб; 3) привлеченный капитал - 14 млн. руб.; 4) собственные оборотные средства - 8 млн. руб; 5) всего активов - 41 млн. руб.; 6) прибыль до выплаты процентов и налогов - 3,5 млн. руб.; 7) реинвестированная прибыль - 2 млн. руб. Рассчитайте индекс кредитоспособности предприятия по методу Альтмана. Ответьте на вопрос: насколько возможно банкротство предприятия в течение 2-3 лет. Разработайте стратегию поведения в области управления персоналом

Задание 2 Имеются следующие данные по предприятию ООО «Рога и копыта»: внеоборотные активы - 15 млн. руб.; текущие запасы - 110 млн. руб.; собственный капитал - 115 млн. руб. долгосрочные банковские кредиты - 30 млн. руб.; краткосрочные банковские кредиты - 10 млн. руб. Определите вероятность банкротства предприятия по покрытию трудноликвидных активов (в качестве оценок вероятности использовать: «очень низкая», «возможна», «высокая», очень высокая). Разработайте стратегию поведения в области управления персоналом

Инвестиционная политика в антикризисном управлении персоналом

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Задание для устного опроса

1. Методология разработки инвестиционной стратегии в области управления персоналом.
2. Кризис и антикризис – элементы механизма антикризисного управления.
3. Реструктурирование предприятия: необходимость и сущность.
4. Разрешение конфликтных ситуаций в ходе антикризисного и управления персоналом.
5. Информационные технологии в антикризисном управлении персоналом.
6. Компьютерные системы поддержки и принятия решений по экономическому анализу деятельности предприятия.

Тест 1.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:

а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;

б) природные, общественные, экологические;

в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;

г) все выше перечисленные.

2. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями: а) да;

б) нет.

3. Кризис – это:

а) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;

б) крайне обострение противоречий в социально- экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде;

в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.

4. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии: а) да;

б) да, в случае возникновения негативных внешних факторов;

в) да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;

г) нет.

5. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса: а) проблематика кризиса, острота кризиса; б) масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса; в) причины кризиса, возможные последствия кризиса; г) все вышеперечисленное; д) только а, б.

6. Как соотносятся понятия функционирования организации и управление развитием: а) второе включает первое; б) первое включает второе; в) носят диалектический характер.

7. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления: а) гибкость и адаптивность; б склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности; в) диверсификация управления; г) снижения централизма; д) усиление интеграционных процессов; е) все вышеперечисленное; ж) только а,б,д; з) только а,в,д.

8. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления:

а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;

б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;

в) корпоративность; лидерство;

г) оперативность и гибкость управления;

д) стратегия и качество антикризисных программ; е) система мониторинга кризисных ситуаций; ж) все вышеперечисленное; з) только а, б, г, д.

9. Можно ли рассмотренный пример отнести к относительно управляемому или неуправляемому процессу? Пример, подчиненный - хороший исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих вопреки здравому смыслу или юридическим законам:

а) да;

б) нет.

10. Чем в первую очередь определяется возможность антикризисного управления: а) человеческим фактором;

б) знанием циклического характера развития социально- экономических систем; в) а, б.

11. Как следует относиться к кризисам: а) опасаться;

б) бороться; в) приветствовать; г) разрешать;д) все вышеперечисленное; е) только а, б и в.

12. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления: а) целями развития; б) необходимостью смягчения кризиса; в) необходимостью подготовки к кризису; г) все вышеперечисленное; д) только б и в.

13. Антикризисное развитие персонала– это: а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития; б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации; в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации.

14. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления: а) повышает;

б) снижает; в) не влияет.

15. Эффективность антикризисного управления проявляется в:

а) степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;

б) в степени достижения целей;

в) в степени роста потенциала;

г) в степени развития управления;

д) только б, в;е) только б, г; ж) только б, в и г.

16. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:

а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;

б) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;

в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;

г) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

17. Второй этап процесса развития несостоятельности предприятия характеризуется:

а) кризисом реализации стратегии;

б) кризисом ликвидности;

в) падением результатов деятельности и финансовой устойчивости;

г) банкротством.

18. Третий этап «Кризис предприятия» характеризуется:

а) невыполнением текущих задач, развитием конфликта между стратегическими целями и выбранным направлением реализации стратегии; б) резким колебанием показателей рентабельности и деловой активности предприятия; в) неспособностью предприятия отвечать по своим обязательствам по мере их наступления.

19. Причины возникновения кризиса подразделяются на:

а) объективные и субъективные;

б) количественные и качественные;

в) краткосрочные и долгосрочные;

г) обратимые и необратимые;

д) все вышеперечисленное.

20. Ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости характерно для:

а) первого этапа «Начало кризиса»;

б) начала второго этапа «Развитие кризиса предприятия»;

в) окончания второго этапа «Развитие кризиса предприятия» и начала третьего – «Кризис предприятия»

Оценочные материалы для проведения текущей аттестациипо дисциплине
«Иностранный язык в академическом общении»

РАЗДЕЛ 1. Международная система подготовки магистрантов *(английский язык).*

Задание 1. Read the extracts (A-D) below from four different articles. Matchtitles 1-4 to the correct extracts.

1. Distance-learning health courses make a world of difference.
2. Education for the real world.
3. Arts and minds.
4. In deep water.

A. Many of us are often forced to choose between arts and science during our education, which can frustrate those who are fascinated with both disciplines. Happily, the crossover between the two subject areas is becoming more widely recognized. So, if you have an artistic talent as well as an interest in science, there are plenty of postgraduate degrees that combine both. 'A basic knowledge about science would help many artists creatively,' says Mariano Molina, an Argentinian artist who is collaborating with scientists at the University of Leicester on a project about how people perceive art. 'Science and art have very different environments with regards to study and work, but my advice is to be as open as you can, as both can be really enjoyable.'

There is no doubt that this collaborative mentality is spreading. Central Saint Martins College of Art and Design has become the first art school in the UKto launch an MA in Art and Science. The course, which started in September 2013, encourages students to collaborate with scientists on an in-depth project of their choice. Suggestions have so far covered everything from anatomy and neuroscience to gender and identity.

B. Autumn 2013 saw the launch of several distance-learning MScs, increasing the range of online health-related courses taught by more than 50 UK universities and medical schools. At the University of Edinburgh, the new online MSc in Non-Communicable Diseases takes the number of online courses offered by the College of Medicine to 15.

Dr Liz Grant, Programme Manager at the university's Global Health Academy, explained that the decision to develop the courses came out of a recognition that taking time out to travel to the UK for a year or two is not practical for many health practitioners in developing countries.

‘This was a way of enabling people who are still at the coalface (who are still working) to study but continue to work,’ she said. ‘When someone’s based in-country, it means that they are able to be in-touch with local data and apply their learning directly, and to learn through their work.’

C. Engineers, traditionally seen as experts in the built environment, are now turning their attention to the issue of water shortages. And there is no single cause of water scarcity, the whole water cycle – and the way we make use of it – has to be managed as sensitively and innovatively as possible. This area of engineering, known as water management, is set to become one of the coming decade’s greatest challenges.

The effect of water shortages means that ongoing work can be found – and will be needed – all over the world. Peter Duffy, head of civil engineering at United Utilities, explains how water companies are experiencing a revolution. ‘We have been transformed in recent years in terms of ensuring sustainability,’ he says, adding that trained water professionals and academics assets to the water business, both now in the future. ‘They will play a key role in advising governments about the risk that future challenges pose, and providing solutions to these’.

In the UK, universities have already been gearing up to meet the demand for a new generation of water experts. Postgraduates choosing this path tend to have already studied in a related field, such as engineering, geography, biology or mathematics, but consideration is often given to those educated in unrelated subjects who can demonstrate their enthusiasm and knowledge. What is needed, universities argue, is innovating thinking and committed individuals who are prepared to join forces with the water companies, charities and organizations that are embracing the need for change.

D. Our goal in Bath is to equip students with the education and skills necessary to develop a successful career in a competitive world. We have very close relationships with industry and the public sector, which means what we teach you and the research you undertake has relevance to the real world.

Our students are motivated and career-oriented. They understand that entry to the University of Bath is highly competitive, but they also know that as high- calibre students they are themselves in demand. We therefore strive to offer programmes that satisfy their needs and facilities that meet their expectations.

Academic life in Bath is centered on the Faculties of Engineering and Design, Humanities and Social Science; Science; and the School of Management. All our academic departments are highly active in research. This not only benefits undertaking research degrees, but also fosters an environment of discovery and innovation that is of benefit to all students. Learning in faculties at the cutting edge of their disciplines makes for a challenging and rewarding educational experience for students.

Read the article again and answer the questions.

1. What do you think is the purpose of the extracts? Who are the readers?

2. Which extracts contain references to specific universities? What are their names?

3. Which extract describes a problem that requires the attention of both practitioners and universities? What is the problem?

4. Which extracts mention a variety of subjects that can be studied at that university?

5. Which extract focuses on the needs of a specific group of people? Who are they?

Задание 2. Read the description of the following international student scholarship programs and name the one you would like to participate in. Explain your choice.

-1-

DAAD Scholarships in Germany for Development-Related Postgraduate Courses

Last updated: 12 Jun 2017 |

DAAD
Masters/PhD Degree

Deadline: Aug-Oct 2017 (annual)
Study in: Germany
Next course starts AY 2018/2019

Brief description:

The German Academic Exchange Service (DAAD) provides scholarships in Germany for international students for a range of postgraduate courses at German Universities which aim at providing academically educated young professionals from developing countries with further specialized studies.

Host Institution(s):

German Universities offering development-related postgraduate courses

Level/Field(s) of Study:

Masters or PhD courses in Economic Sciences/Business Administration/Political Economics; Development Cooperation; Engineering and Related Sciences; Mathematics; Regional and Urban Planning; Agricultural and Forest Sciences; Natural and Environmental Sciences; Medicine and Public Health; Social Sciences, Education and Law; and Media Studies.

See the complete list of eligible development-related postgraduate courses for 2018/2019.

Number of Scholarships:

Limited

Target group:

Young professionals from developing countries

Scholarship value/inclusions/duration:

The scholarships include monthly payments of 750 euros for graduates or 1,000 euros for doctoral candidates; payments towards health, accident and personal liability insurance cover; and travel allowance, unless these expenses are coveredby the home country or another source of funding.

The scholarship duration is 12 to 24 months (depending on the particular institution)) and 36 months for PhD.

Eligibility:

- Works either for a public authority or a state or private company in a developing country and, as such, is engaged in the planning and execution of directives and projects with emphasis on development policies having a bearing on technological, economic or social areas.
- Holds a Bachelor's degree (normally four years) in a related subject.
- Has completed an academic degree with far above average results (upper third) and ideally at least two years of related professional experience after the first degree (bachelor).
- His/her academic degrees should normally not be more than six years old.
- **For study courses in German** (scholarship includes a 6-month German language course): DSH 2 or TestDaF 4 at the beginning of the study course; a minimum German language level of A2 at the time of application. In addition, German language proficiency at B1 level are highly recommended.
- **For courses in English:** IELTS (Band 6) certificate or TOEFL (minimum score: 550 paper based, 213 computer based, 80 internet based)

Application instructions:

Applications must be made directly to the respective course except for Cameroon where applications must be submitted via the German Embassy.Please refer to the respective course websites for the application procedure, theapplication deadline, and the documents to be submitted. Deadline varies depending on the course but falls **around August-October 2017.**

It is important to read the 2018/2019 brochure and visit the official website to access the application form and for complete information on how to apply for this scholarship.

Website:

Official Scholarship
Website: https://www.daad.de/deutschland/stipendium/datenbank/en/21148-scholarship-database/?status=3&origin=190&subjectGrps=&daad=1&q=&page=1&detail=10000008

-2-

Westminster International Scholarships

Last updated: 12 Jun 2017 |

University of Westminster
Masters Degree

Deadline: 13 Oct 2017 (annual)
Study in: UK
Next course starts January 2018

Brief description:

Westminster International Scholarships are fully funded awards aimed at studentsfrom developing countries who wish to study a full-time Masters degree at the University.

Host Institution(s):

University of Westminster, United Kingdom

Level/Field of study:

Any full-time Master's Programme offered at University of Westminster **except MBA**.

Number of Awards: 1

Target group:

Citizens of developing and middle income countries

Scholarship value/inclusions:

Full tuition fee waivers, accommodation, living expenses and flights to and from London.

Eligibility:

You must be an international student from a developing country and hold an offerfor a full-time Masters degree at University of Westminster. The main criteria are First Class Honours degree, financial need and development potential.

Application instructions:

You should only apply for a scholarship once you have applied for admission and successfully been offered a place (either conditional or unconditional) on the course you wish to study. To apply for a scholarship, you will need to download and complete the relevant scholarship application form and submit it together with supporting documents by POST. The deadline for applications for entry in January 2018 is **13 October 2017**.

It is important to visit the official website (link found below) for detailedinformation on how to apply for this scholarship.

Website:

Official Scholarship Website: https://www.westminster.ac.uk/study/prospective-students/fees-and-funding/scholarships/january-2017-scholarships/westminster-international-scholarship

-3-

University of Sydney International Scholarships (USydIS)

Last updated: 17 Sep 2015 |

University of Sydney
Masters/PhD Degree

Deadline: 31 July/15 Dec (annual)
Study in: Australia
Course starts 2018

Brief description:

The University of Sydney invites candidates who are eligible to undertake a Postgraduate Research Degree or Master's by Research program at this University to apply for the University of Sydney International Research Scholarship (USydIS). The objective of the USydIS is to attract top quality international postgraduate students to undertake research projects which will enhance the University's research activities.

Host Institution(s):

University of Sydney in Australia

Level/Fields of study:

Postgraduate Research Degree or Master's by Research program in all research disciplines (but would depend on Faculty)

Number of Awards:

Not specified.

Target group:

International students

Scholarship value/inclusions/duration:

The USydIS will cover tuition fees and living allowance for up to three years witha possibility of one semester's extension for PhD students.

Eligibility:

The USydIS is available to students commencing in both the March (Research Period 2) and July (Research Period 3). For details on Scholarship Selection, please refer to the Supplementary information for research scholarship applicants.

Application instructions:

No separate application for a USydIS Scholarship is necessary. Students must indicate that they would like to be considered for the USydIS by completing the relevant section of the Postgraduate Research Application form. To be

considered for the award, completed applications **MUST** be received by the Admissions Office by:

– 31 July of the previous year for Research Period 2 (March) commencement

– 15 December of the previous year for Research Period 3 (July) commencement

It is important to visit the official website (link found below) to access the application form and for detailed information on how to apply for this scholarship.

Website:

Official Scholarship
Website: http://sydney.edu.au/scholarships/prospective/international_postgraduate_scholarships.shtml#usi

-4-

Fulbright Foreign Student Program in USA

Last updated: 20 Feb 2017 |

USA Government
Masters/PhD Degrees

Deadline: varies, Feb-Oct 2017
Study in: USA
Course starts AY 2018-2019

Brief description:

The Fulbright Foreign Student Program enables graduate students, young professionals and artists from abroad to study and conduct research in the UnitedStates at U.S. universities or other academic institutions.

Host Institution(s):

USA Universities and Academic Institutions

Field(s) of study:

Fulbright encourages applications from all fields, including interdisciplinary ones.

Number of Awards:

Approximately 4,000 foreign students receive Fulbright scholarships each year.

Target group:

International students from 155 countries around the world

Scholarship value/duration:

Generally, the grant funds tuition, airfare, a living stipend, and health insurance,etc. The Fulbright program provides funding for the duration of the study.

See the official website and country specific websites for the complete list of scholarship benefits.

Eligibility:

Program eligibility and selection procedures vary widely by country. Please see the country specific websites to find information about the Fulbright Program in your home country, including eligibility requirements and application guidelines.

Application instructions:

All Foreign Student Program applications are processed by bi-national Fulbright Commissions/Foundations or U.S. Embassies. **Therefore, foreign students must apply through the Fulbright Commission/Foundation or U.S. Embassy in their home countries.** Deadline varies per country but is around **February to October annually.**

It is important to visit the official website (link found below) and the country specific websites for detailed information on how to apply for this scholarship.

Website/Links:

Official Scholarship Website: http://foreign.fulbrightonline.org/about/foreign-fulbright

Related Scholarships: List of USA Scholarships

-5-

Rhodes Scholarships at Oxford University for International Students

Last updated: 29 May 2017 | OPENS 1 JUN/1 JULY 2017

Rhodes Scholarship Fund
Masters/PhD Degree

Deadline: varies, July-Oct (annual)
Study in: UK
Course starts Oct 2018

Brief description:

The Rhodes Scholarships are postgraduate awards supporting exceptional all-round students at the University of Oxford. Established in the will of Cecil Rhodes in 1902, the Rhodes is the oldest and perhaps the most prestigious international scholarship program in the world.

Host Institution(s):

Oxford University in UK

Level/Fields of study:

Subject to limited restrictions, Rhodes Scholars may study any full-time postgraduate degree at the University of Oxford.

Number of Scholarships:

A class of 95 Scholars is selected each year

Target group:

Students from Australia, Bermuda, Canada, China, Germany, Hong Kong, India, Israel, Jamaica & the Commonwealth Caribbean, Kenya, Malaysia, New Zealand, Pakistan, Southern Africa (including South Africa, Botswana, Lesotho,Malawi, Namibia and Swaziland), Syria, Jordan, Lebanon and
Palestine (SJLP), United Arab Emirates, United States, **West Africa (new from 2018)**, Zambia and Zimbabwe.

Scholarship value/inclusions/duration:

A Rhodes Scholarship covers all University and College fees, a personal stipend and one economy class airfare to Oxford at the start of the Scholarship, as well asan economy flight back to the student's home country at the conclusion of the Scholarship.

The basic tenure of the scholarship is two years, subject always, and at all times,to satisfactory academic performance and personal conduct.

Eligibility:

The following eligibility criteria apply to all applicants for the RhodesScholarships:

- **Citizenship & residency:** Each applicant must fulfil the citizenship and residency requirements of the Rhodes constituency for which they are applying. Please check the detailed information carefully via the country links.

- **Age:** Age limits vary between constituencies and range from a minimum age limit of 18 to a maximum of 28 by 1 October of the year following selection. In most constituencies, the age limit is 24 or 25. Please check carefully the specific age requirements for your constituency before applying. Successful candidates will arrive in Oxford the October following the selection process. The Scholarship may not normally be deferred.

- **Education:** All applicants must have achieved academic standing sufficiently advanced to assure completion of a bachelor's degree by the October following election. Academic standing must be sufficiently high to ensure admission to the University of Oxford, which has very competitive entry requirements, and to give confidence that Rhodes Scholars will perform to a high academic standard in Oxford. Individual constituencies may specify a 1st or equivalent. Some constituencies require an undergraduate degree to have been taken within the constituency of application.

Application instructions:

Depending on the country, applications will open either 1 June or 1 July 2017.

All candidates for the Scholarship should read the information about the Scholarships applicable globally, and then **proceed to their** country-specific page **to read the application criteria, eligibility requirements, and deadlinespecific to their country**.

Applications for Rhodes Scholarships open during the spring and summer of the preceding year. Deadline varies per country but is around **July-October** of the preceding year you wish to study.

It is important to read the how to apply page and visit the official website (link found below) for detailed information on how to apply for this scholarship.

Website:

Official Scholarship Website: http://www.rhodeshouse.ox.ac.uk/

Related Scholarships: List of Scholarships in UK

Задание 3. Speak about your research sphere using the following plan:

- *the object of your research;*
- *the hot problems of this area of investigation;*
- *why it is important;*
- *who or what you deal with (people, documents, technical devices;*
- *what you like about your specialization / branch of science;*
- *what you intend to do in this area of study;*
- *which questions seem immediate to you.*

Задание 4. Speak about your scientific work using the following plan. Choosethe important parts for you and add some more if needed.

Good day! Let me introduce myself. My name is…
I'm a Master's student at …… University at the department of……
My specialty is…
The topic of my research is…
I'm interested in this field because…
My research means a lot for me personally.

It is: ***a way***	*to develop my outlook and intellectto improve the knowledge of my speciality* *to continue my education*
a chance	*to develop my personalityto change my life* *to extend the sphere of personalcontacts* *to widen the range of my scientificinterests* *to make a contribution to sciencedevelopment*
an opportunity	*to prove some new points of view to work up a new approach to some problems, conceptions, theories, pointsof view*

In the field of my research I plan to get the following objectives / goals /aims / purposes / tasks:

- to analyse the current conception of. ..,
- to compare the ideas / notions... ,
- to give a new look at the subject of research ..,
- to test the results of the previous investigations/information about
- the subject of. ,
- to give a survey of.../ to observe ... ,
- to broaden my professional and research experience

The problem of my research is new *(why?)*
The problem is not new, but hasn't been thoroughly investigated *(why?)* ***The results of my research work can be applied to the present-day situation;can help to improve contemporary life*** *(why?)*
My research is important for my future job/ scientific career/ *(why?)*

- to dedicate one's life to academics
- to deal with academic profession
- to begin / to start the research
- to decide to become a post-graduate
- a well-educated person
- a real professional
- to make a career
- to have a scientific degree
- to get some useful, urgent results
- to enrich my knowledge of…
- to be a professional in …
- to work in the field of…
- to have several serious reasons
- to become a good specialist in…
- to get a job of...

Задание 5. Read the information below and explain the difference between theterms "Resume" and "Curriculum vitae" (CV).

The primary differences between a resume and a curriculum vitae (CV) are the length, what is included and what each one is used for. A resume is a one or two page summary of your skills, experience and education. While a resume is brief and concise, a CV is a longer (at least two pages) and more detailedsynopsis.
A CV includes a summary of your educational and academic backgrounds as well as teaching and research experience, publications, presentations, awards, honors, affiliations and other details. In Europe, the Middle East, Africa, or Asia, employers may expect to receive a curriculum vitae.

In the United States, a CV is used primarily when applying for academic, education, scientific or research positions. It is also applicable when applying for fellowships or grants.

WHAT TO INCLUDE IN A CURRICULUM VITAE

Your CV should be clear, concise, complete, and up-to-date with current employment and educational information.

The following are examples of information that can be included in your CV. The elements that you include will depend on what you are applying for, so be sure to incorporate the most relevant information to support your candidacy.

- ***Personal details and contact information.*** Most CVs start with contact information and personal data but take care to avoid superfluous details, such as religious affiliation, children's names and so on.
- ***Education and qualifications.*** Take care to include the names of institutions and dates attended in reverse order; PhD, Masters, Undergraduate.
- ***Work experience/employment history.*** The most widely accepted style of employment record is the chronological CV. Your career history is presented in reverse date order starting with most recent. Achievements and
- responsibilities are listed for each role. More emphasis/information should be put on more recent jobs.
- ***Skills***. Include computer skills, foreign language skills, and any other recent training that is relevant to the role applied for.

- *Scholarships*
- *Training*
- *Study abroad*
- *Dissertations/Theses*
- *Bibliography*
- *Research experience*
- *Graduate fieldwork*
- *Teaching experience*
- *Publications*
- *Presentations and lectures*
- *Awards and honors*
- *Grants, fellowships, and assistantships*
- *Technical, computer, and language skills*
- *Professional licenses and certifications*
- *Memberships*
- *Hobbies and Interests*

Задание 6. Create your own Curriculum Vitae using the sample.

CURRICULUM VITAE

Anna Maslova
103 Engels St., Apt. 14, 305025, Kursk, Russia
Tel: +7 (4712) 44-44-44, e-mail: ann-maslova1990@mail.ru

OBJECTIVE

The position of … (teacher of mathematics).

PERSONAL PROFILE

Graduate of Kursk State University, the department of Physics and Mathematics.

EDUCATIONAL BACKGROUND

October 2015 – to the present moment	Master student of Kursk State University, the department of Physics and Mathematics, the sub-department of Mathematical Analysis and Applied Mathematics, Kursk, Russia.
September 2011 – June 2015	Kursk State University, the department of Physics and Mathematics, Kursk, Russia: Bachelor of Science.
September 2000 – June 2011	Secondary Comprehensive School №1, Sudzha, Kursk Region, Russia: Certificate of Secondary Education.

WORK EXPERIENCE

April 2015 – to the present moment	Secondary Comprehensive School №25, Kursk, Russia: Teacher of Mathematics.

RESEARCH PROJECTS

September 2011 – June 2015	*Computer-Assisted Methods of Calculation in Mathematical Analysis.* B.Sc. qualification paper.

PUBLICATIONS

1. *Maslova, A.P. (2014) The Notion of Uncertainty in Mathematical Analysis*. Graduate Research Tribune 1(16) 2014. Pp. 56-61. Kursk State University 2014.

MEMBERSHIPS

…

PROFESSIONAL ACTIVITY

…

LANGUAGES

Russian: native speaker
English: elementary/ pre-intermediate/ intermediate/ upper-intermediate/ advanced level.

COMPUTER SKILLS

PC: basic/ intermediate/ advanced level
(for IT specialists)
Programming and web-design: C, C++, Visual Basic, Visual C++, PL/SQL, Java, JavaScript, HTML, DHTML, HTTP/1, HTTP/1.1, Pop Server, TCP/IP, SQL, Oracle PL/SQL, PERL, J2EE, ODBC/JDBC, Python, PHP, mySQL, PostScript, EJB, XML, KSH, ANT, AWK, SED.

PERSONAL SKILLS

Social and organizational skills
Good communication skills

HOBBIES

Web surfing, foreign languages, listening to music and travelling.

REFERENCES

References are available on request.

<u>Задание 7.</u> You are going to organize a scientific conference. Prepare its projectto obtain permission from the university officials.

The project has to include:

- Conference announcement and call for papers;
- Conference pogramme;
- Submission guidelines and rules;
- Registration form with instructions.

*** *You can include any other necessary information*.

<u>Задание 8.</u> Dramatize the situation with your partner.

-1-

You are an undergraduate student. According to your curriculum, you have to participate in an academic conference. This is your first experience. You have never participated in any academic events before. Luckily, you have a friend who is a graduate student at your department. This person is an active researcher and systematically presents his/her findings at conferences. Ask your friend for advice and recommendations. Discuss all the details of participation in academic events.

You are a graduate student. You are an active researcher and systematically present your findings at conferences. You have a friend who is an undergraduate student at your department. According to the curriculum, he/she has to participate in an academic conference. This is his/her first experience. Give your friend a piece of advice and some recommendations. Discuss all the details of participation in academic events.

-2-

You are a graduate student. You are an active researcher and systematically present your findings at conferences. After getting the Bachelor's degree, you decided to change the educational institution as your prospective scientific supervisor worked at another university. One day you meet your ex-professor who offers you to participate in an interesting academic event organized by your former university. Talk to your professor to find out all the details of the event.

You are a university professor. This year your educational institution is organizing a very interesting academic event. You are a representative of the Organizing Committee. One day you meet your ex-student who is an active researcher and systematically presents his/her findings at conferences. Offer him/her to participate in the upcoming event. Promote the event, providing the prospective participant all the necessary information.

-3-

You are a graduate student. You are an active researcher and systematically present your findings at academic events. You have just come across a very interesting conference announcement. As it doesn't provide all the information

you are interested in, you decide to call the Organizing Committee. Talk to the representative of the Organizing Committee to find out all the details of the event. You are a university professor. This year your educational institution is organizing a very interesting academic event. You are a representative of theOrganizing Committee. You have just posted a conference announcement on thewebsite. As a result of the conference announcement, you receive a phone callfrom a prospective participant. Promote the event, providing the person all the necessary information.

-4-

You are a participant of The International Symposium on Social Sciences, Arts and Humanities (The International Symposium on Engineering and Natural Sciences). You have arrived at the conference venue. Visit the Registration Desk to check in, to receive your name badge and welcome pack and to learn some useful information including the schedule, the procedure of obtaining the Certificate of Attendance, etc.
You are a representative of the Organizing Committee of The International Symposium on Social Sciences, Arts and Humanities (The International Symposium on Engineering and Natural Sciences). You need to welcome a participant of the Symposium, help him/her to register, provide him/her with a name badge, a welcome pack and all the necessary information, inform him/her about the schedule of the event, etc.

РАЗДЕЛ 1. Международная система подготовки магистрантов *(французский язык)***.**

Задание 1. Traduisez le texte. Faites le résumé de ce texte.

Erasmus: Les démarches à suivre

Chaque établissement définit ses procédures et son calendrier. Les étudiants doivent se rendre au bureau des relations internationales de leur établissement aussi tôt que possible (il est conseillé de se renseigner et de se préparer entre 1 an et 6 mois avant la date escomptée de mobilité), la date limite de retour de dossier se situe en générale aux alentours de fin septembre. Le bureau des relations internationales de votre université met en œuvre la coopération européenne et internationale de l'établissement et propose tous les renseignements et documents administratifs indispensables pour bénéficier des aides financières. Il organise s'il le souhaite, une préparation linguistique des candidats et prend les inscriptions pour des cours intensifs de langue étrangère CIEL (cours intensif Erasmus de langue), cours linguistiques d'été et des possibilités de logement à l'étranger.
Pour toute information supplémentaire sur nos préparations linguistiques à l'étranger consultez le guide des séjours et programmes linguistiques EF.

Les démarches administratives

Formulaire d'inscription Pour s'inscrire en Erasmus, il faut remplir le formulaire ("Application Form") de l'université d'accueil. Chaque université d'accueil a ses propres dates limites et procédure d'inscription.

Critères d'admissibilité en Erasmus

Les critères variant d'une université à l'autre, renseignez vous auprès du bureau des relations internationales de votre établissement à l'avance. Dans certaines universités: les candidats à une mobilité sont principalement sélectionnés pour partir uniquement au niveau de la Licence 3 ou du Master.Voici ci-dessous une liste exhaustive de critères retenus par certaines universités en France:

- Bon comportement général, assiduité, motivation et autonomie
- Moyenne scolaire : 12
- Moyenne de stage : 12
- Connaissance d'une 3ème langue (minimum niveau bac pour l'espagnol et l'allemand)
- Une sélection finale est parfois appliquée après les résultats des partiels

<u>Задание 2.</u> Lisez le texte. Faites le plan de ce texte.

Coursera

Coursera est une entreprise numérique proposant des formations en ligne ouvertes à tous fondée par les professeurs d'informatique Andrew Ng et Daphne Koller de l'université Stanford, située à Mountain View, Californie. En avril 2012, Coursera a annoncé avoir reçu 16 millions de dollars de plusieurs capital- risqueurs de Série A comme John L. Doerr et Scott Sandell. Coursera dit se «consacrer à mettre le meilleur enseignement au monde gratuitement à la disposition de toute personne qui le recherche.» Coursera ne génère actuellement aucun revenu1 mais John Doerr estime que les utilisateurs paieront pour un «service premium».

Le 16 août 2012, 1 080 000 étudiants de 196 pays s'étaient inscrits à au moins un cours.

Coursera a été lancée peu après Udacity, entreprise par l'ancien professeur de Stanford Sebastian Thrun, et peu avant edX, une initiative à but non lucratif de formation en ligne par le MIT et Harvard.

Coursera s'est lancée dans des partenariats avec des universités, telles que Stanford, université du Michigan, Princeton, et université de Pennsylvanie. Des partenaires supplémentaires ont été annoncés en juillet 2012, incluant California Institute of Technology, université Duke, Georgia Institute of Technology, université Johns-Hopkins, université Rice, université de Californie à San Francisco, université d'Édimbourg, université de l'Illinois à Urbana- Champaign, université de Washington, université de Virginie, université de Toronto, et l'École polytechnique fédérale de Lausanne. En 2013, les premières écoles françaises y font leur apparition: l'École centrale Paris, l'École normale

supérieure, et l'École polytechnique, suivi de peu par l'Ecole des hautes études commerciales et l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales. Coursera a déclaré que de nouveaux partenariats et cours continueront d'être ajoutés à la plateforme.

Задание 3. Faites connaissance avec un des programmes des echanges academiques. Parlez d'un des programmes des echanges academiques.

Echanges Academiques – Programme Hubert H. Humphrey

La bourse Hubert H. Humphrey permet aux professionnels accomplis à mi-carrière de bénéficier d'une année d'études non diplômantes et des échanges professionnels aux Etats-Unis. Les récipiendaires sont sélectionnés sur la base de leur leadership potentiel à l'échelle nationale et de leur engagement au service publique. La bourse est offerte dans les filières suivantes : Développement agricole, économie agricole, communication / journalisme, Prévention de la toxicomanie, Traitement et prévention, Développement économique, Education, Banques et Finances, VIH / sida et la prévention, gestion des ressources humaines, Droit et droits de l'homme, Gestion des ressources naturelles et environnementales, Politique et gestion de la santé publique, Analyse des politiques et administration publique, enseignement de l'anglais comme langue étrangère, politique et gestion de la technologie, planification urbaine et régionale.
Le programme est un condensé d'expérience académique au second cycle universitaire dans des prestigieuses universités américaines et de stages professionnels auprès des meilleures institutions américaines, avec pour objectifle développement des compétences en leadership en vue de contribuer au développement du Congo. Le programme ne fournit pas de soutien pour les personnes à charge du récipiendaire.
Les critères de sélection:

- Les candidats doivent obtenir l'aval de leur institution d'origine/employeur.
- Les candidats doivent avoir au moins l'équivalent de quatre années d'études universitaires ou l'équivalent d'une Licence Américaine;
- Les candidats doivent avoir au moins cinq ans d'expérience professionnelle dans leur domaine ;
- Les candidats doivent avoir démontré leur capacité de leadership et un engagement envers le service publique;
- Les candidats doivent avoir une forte motivation et s'engager sérieusement à achever le programme et à retourner au Congo à la fin de celui-ci ;
- Les candidats doivent être citoyens ou ressortissants de la République du Congo;

- Les candidats doivent avoir suffisamment de maîtrise de l'anglais pour leur permettre de façon réaliste d'accomplir une année d'études supérieures aux États-Unis. Les résultats satisfaisants au test de TOEFL sont requis:
- Les femmes qualifiées sont encouragées à postuler;
- La préférence sera accordée aux candidats qui n'ont pas déjà étudié aux États-Unis;

Les candidats qualifiés doivent remplir les formulaires de demande en ligne. Seuls les candidats sélectionnés seront notifiés et interviewés

РАЗДЕЛ 1. Международная система подготовки магистрантов *(немецкий язык)***.**

<u>Задание 1.</u> Lesen Sie folgende Bewerbungsschreiben und bilden Sie Ihre eigene Bewerbung nach diesen Mustern.

Bewerbung für eine Aebeitsstelle

Susann Mustermann Beispielstr. 12, 12345 Musterstadt, Fon 01234/56 78 90

Mail: s.mustermann,@meinblog.de

Zielunternehmen GmbH

Herr Ansprechpartner

Vorlageweg 90a

12345 Musterstadt

1. Januar 2016

Bewerbung als Key Account Managerin

Ihre Stellenanzeige vom 3.1.2016

Sehr geehrte(r) Frau/Herr_____,

was für eine positive Überraschung! Da suche ich auf Karrieresprung.de nach einer beruflichen Herausforderung und lese, dass Sie den Bereich _____demnächst ausbauen. Wie der Zufall so spielt: Genau darüber habe ich meine Masterarbeit geschrieben! Titel: "_____" "Das passt perfekt", dachte ich mir - und bewerbe mich deshalb sofort bei Ihnen auf die ausgeschriebene Stelle.

Warum sollten Sie ausgerechnet mich einstellen, werden Sie sich fragen. Ich bringe ausgezeichnete Referenzen mit, konnte beispielsweise den Vertrieb bei der _____AG optimieren. Meine Stärken sehe ich vor allem in der praktischen Lösung von Problemen im Betriebsablauf, in der Organisation und im

Projektmanagement. Durch die gute Zusammenarbeit im damaligen Team und die Bereitschaft zu Blitzeinsätzen (auch nach Feierabend) ist es mir stets gelungen, Deadlines mindestens einzuhalten, mehr aber noch nachhaltige und ausgereifte Ergebnisse abzuliefern.

Obendrein fallen bei mir lange Einarbeitungszeiten weg, da ich Ihr Unternehmen schon kenne. Wir sind uns nicht unbekannt! Schon während meines Praktikums bei Ihnen im Haus (Abteilung_____, vom 1.7. bis 30.8.2015) brannte ich für das Projekt_____, das ich damals mitinitiieren und schließlich verantwortlich leiten durfte. Es war ein voller Erfolg, wie Ihnen Frau _____, meine damalige Leiterin, sicher gerne bestätigt. Die Erfahrungen von damals sowie mein aktuelles Wissen aus Studium und weiteren Praktika würde ich gerne bei Ihnen mit Mehrwert einsetzen. Vollen Elan gibt's gratis dazu.

Gerne überzeuge ich Sie in einem persönlichen Gespräch davon, dass Sie mit mireine ebenso engagierte wie erfahrene Mitarbeiterin gewinnen. Bis zu Ihrer Rückmeldung verbleibe ich

mit besten Grüßen

Susann Mustermann

PS: Von meiner Haustür bis zu Ihrer Firmenzentrale sind es mit dem Fahrrad genau 20 Minuten. Das heißt: Während die anderen Mitarbeiter noch im Stau stehen, könnte ich morgens schon die erste im Büro sein...

1. April 2016

Arbeitgeber GmbH Frau

Petra PersonalerZielstr.

99

98765 Musterhausen

Anlagen

- Lebenslauf
- Zeugnisse
- Zertifikate

Bewerbung für ein Praktikum

Sehr geehrte Frau *Personaler*,

Ihr Unternehmen genießt im Bereich der_____einen ausgezeichneten Ruf. Da es sich dabei um den Schwerpunkt meines Studiums und meiner bisherigen Projekte handelt und mir Ihr Unternehmen von Bekannten empfohlen wurde, bewerbe ich mich für eine Praktikum bei Ihnen.

Neben meinem Fachwissen in den Bereichen *Thema 1* und *Thema 2* konnte ich bei verschiedenen Projekten schon erste Praxiserfahrungen sammeln. Im Rahmendes Studienprojektes „NAME“ arbeitete ich zudem zusammen mit einem Team aus Studenten für Unternehmen wie X, Y und Z. Dort waren wir unter anderem verantwortlich für...

Aufgabe 1

Aufgabe 2

Dabei habe ich große Teile des Projektes selbst verantwortet und dabei meine fachlichen und sozialen Fähigkeiten ausbauen können. Diese Kompetenzen sowie meine hohe Motivation möchte ich gerne bei Ihnen einbringen und weiter trainieren.

Gerne überzeuge ich Sie in einem persönlichen Gespräch davon, dass Sie mit mireinen ebenso engagierten wie erfahrenen Praktikanten gewinnen.

Mit besten Grüßen nach Musterhausen

Max Muster

Anlagen

- Lebenslauf
- Zeugnisse
- Zertifikate

РАЗДЕЛ 2. Структура и специфика написания научной статьи. Подготовка доклада на конференцию *(английский язык)*.

<u>Задание 1.</u> Complete the table with the research report elements.

Abstract/Synopsi *Appendices* *Conclusion* *Discussion* *Literature Review (sometimes included in the Introduction)* *References or Bibliography* *Results* *Title of report*

Parts	**Sections**
Preliminary material	1. _____ 2. Table of contents (not always required) 3. _____
Body of report	4. Introduction 5. _____ 6. Methodology 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. Recommendations (sometimes included in the conclusion)
Supplementary material	11. _____ 12. _____

Задание 2. Read stages a-g of research report preparation suggested by the Adelaide Writing Centre. Put them in order. Then compare your ideas in pairs.

a Draft the supplementary material
b Analyse the task
c Do the research
d Improve your report
e Draft the body of your report
f Develop a rough plan
g Draft the preliminary material

Задание 3. Match sections 1-12 from Task 1 with the information below they should include.

a all the references used in your report or referred to for background information
b any additional material which will add to your report
c concise heading indicating what the report is about
d concise summary of main findings
e list of major sections and headings with page numbers
f other relevant research in this area
g relevance of your results, how it fits with other research in the area
h summary of results/findings
i what needs to be done as a result of your findings
j what you did and how you did it
k what you found
l why and what you researched

Задание 4. Match the parts of an abstract (1-5) to the questions they answer (a-e).

1 background	**a** What was the purpose of the research?
2 aims	**b** What were the main findings?
3 approach	**c** What did the research lead to?
4 results	**d** What was the context of the work?
5 conclusion	**e** What were the methods used in the research?

Задание 5. Match sentences a-e to abstract parts 1-5 in Task 4.

a The findings of the research illustrate how / show the impact of …; We can predict / foresee that …
b We conducted the studies of / experiments on …; We employed the following methods …; The research explored …; We tested this hypothesis using …
c This article is motivated by …; … is a fundamental question in …; Previous research indicates / has shown that / has focused on …
d This article has the following goals / objectives …; The article examines / studies …; The main purpose of the article is to …
e The findings support the prediction / model …; Theoretical contributions and practical implications are discussed / presented …

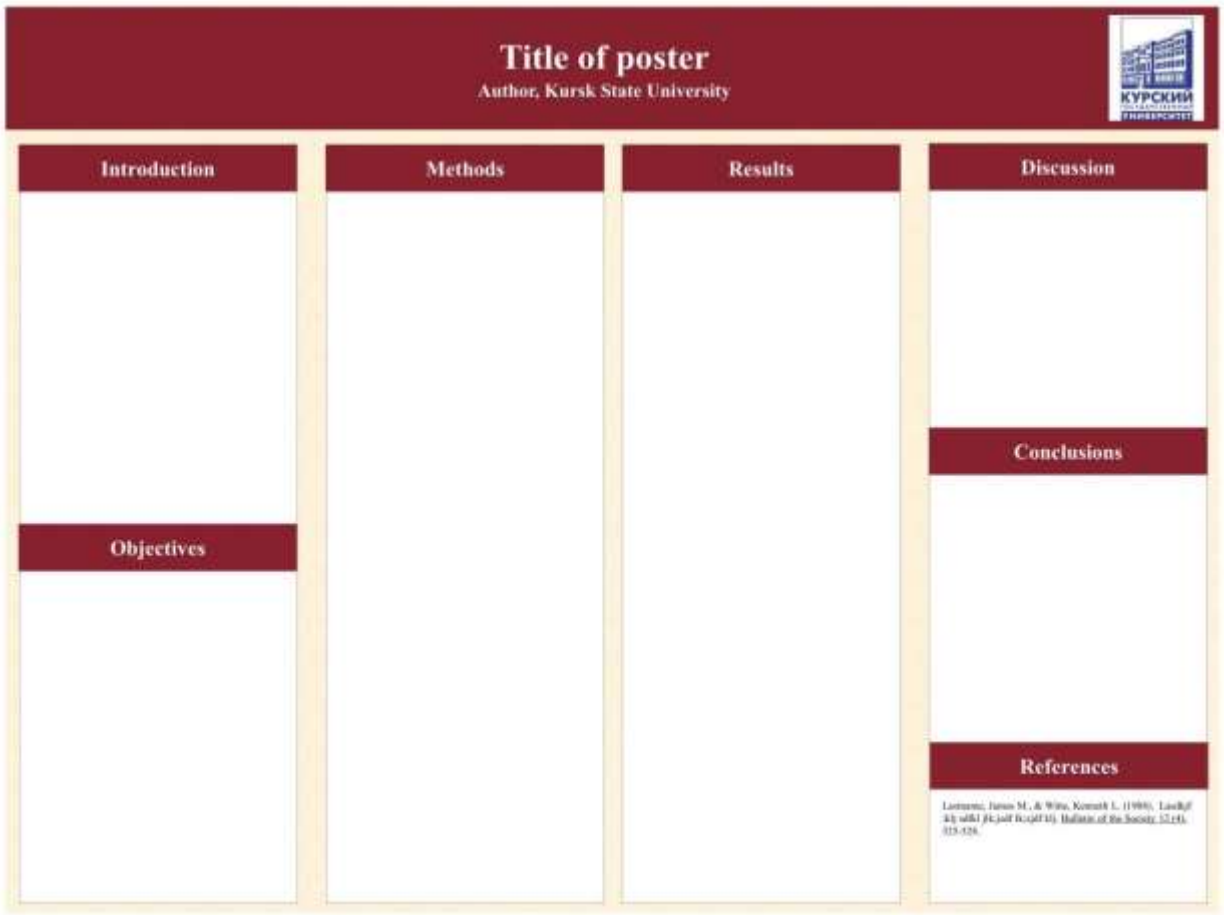
Задание 6. Read the abstract and divide it into the five parts listed in Task 4. Write the names of the parts in the left-hand column.

Your notes	**Abstract**
	Most policy makers, corporate executives, practitioners, and parents assume that wiring schools, buying hardware and software, and distributing the equipment throughout will lead to abundant classroom use by teachers and students and improved teaching and learning. This article examines these assumptions in two high schools located in the heart of technological progress, Northern California's Silicon Valley. Our qualitative methodology included, firstly, interviews with teachers, students, and administrators, secondly, classroom observations, review of school documents, and, finally, surveys of both teachers and students in the two high schools. We found that although teachers used computers for classroom work, access to equipment and software seldom led to widespread teacher and student use and most teachers were occasional users or non-users. As a result, more often their use sustained rather than altered existing patterns of teaching practice. We offer two interrelated explanations for these challenges to the dominant assumptions that guide present technological policy making. In general, traditions in high schools will influence the slow revolution in teaching practices.

Задание 7. Choose a research project from your subject area and present it to the group in brief, following the plan from Task 4 and using the patterns from Task 5.

<u>Задание 8.</u> You are going to deliver a speech at the upcoming conference. Makeup a plan of your speech (or its draft) for your research advisor.

<u>Задание 9.</u> Create a research poster using the following example.



РАЗДЕЛ 2. Структура и специфика написания научной статьи. Подготовка доклада на конференцию *(французский язык)*.

<u>Задание 1.</u> Traduisez le texte.

Qu'est-ce qu'un article scientifique ?

Attention, il ne s'agit pas d'un article qui concernerait spécifiquement ce qu'on appelle «sciences» au sens courant du terme: biologie, chimie, physique. L'adjectif «scientifique» se réfère dans ce cas tant aux sciences humaines qu'aux sciences exactes (et ici, en l'occurrence, nous travaillerons dans le domaine des sciences humaines).

Mais alors que veut dire article «scientifique»?

C'est un écrit publié, relativement concis, faisant état d'une recherche, dans un domaine particulier, sur un sujet précis; en outre, les réflexions de l'auteur

traduisent non pas une vérité établie mais un savoir en construction, en train de se créer. Il met donc en avant des questions qui se posent -généralement sous la forme d'une problématique- et des pistes de réponses.
Mais aussi :

- il est évalué et validé, avant sa parution, par un comité de lecture ou un groupe d'experts;
- il est publié dans un périodique spécialisé, dans un compte rendu de congrès ou de conférence, ou encore dans un ouvrage collectif;
- il émane d'un spécialiste, d'un expert, reconnu par ses pairs;
- il s'adresse à des spécialistes (par ex: chercheurs, professeurs d'université) ou futurs spécialistes (par ex: étudiants);
- il revêt (le plus souvent) une dimension argumentative ou démonstrative;
- il s'appuie toujours sur d'autres travaux et cite obligatoirement ses sources (bibliographie, notes de bas de page,…).

<u>Задание 2.</u> Traduisez le texte. Faites le résumé de ce texte.

Rédiger un résumé en 5 étapes

Il est possible d'écrire un bon résumé en quelques étapes qui consistent à repérer les idées importantes et les mots clés pour ensuite les ordonner et en faire un texte cohérent. Voici la marche à suivre :
La première étape est une première lecture du texte à résumer pour en dégager l'idée principale. À la suite de cette lecture, vous devriez être en mesure de répondre à la question: de quoi le texte traite-t-il ?
La deuxième étape, pour sa part, se veut une lecture approfondie du texte à résumer. Elle vise à faire ressortir les mots porteurs d'idées, les passages significatifs, les faits, les arguments et les mots de liaison. Tous les moyens sont bons pour identifier ces éléments. N'hésitez donc pas à surligner, encercler, cocher ou numéroter ce qui est pertinent dans le texte.
La rédaction d'un plan est *la troisième étape*. Votre plan vous sert à mettre en ordre les idées que vous avez extraites du texte. Vous pouvez suivre celui du texte original ou bien en créer un propre à votre résumé.
C'est à *la quatrième étape* que vous composez votre résumé. Vous devez exposer clairement le sujet ou la problématique (dans l'introduction), énoncer l'idée principale et les idées secondaires et démontrer le raisonnement, l'argumentation et les conclusions de l'auteur.
La cinquième et dernière étape est celle de la révision. C'est le moment de vous assurer que votre résumé est fidèle au texte de départ. Vous devez lire et relire celui-ci afin de vérifier que les idées qui y sont présentées sont les mêmes que celles du texte original et que vous avez bien respecté la vision de l'auteur.
Finalement, n'oubliez pas que, lorsque vous résumez, vous vous devez de rendre, en vos mots, les idées principales du texte de départ.

<u>Задание 3.</u> Traduisez le texte. Faites le résumé de ce texte.

Comment rédiger un rapport scientifique

Débutez votre rapport le plus tôt possible.
Votre rapport doit contenir tous les détails de votre expérience. Pour ne perdre aucune information, il est préférable de commencer votre rapport dès la mise en place de votre protocole de recherche. En outre, cela vous permettra d'avoir suffisamment de temps pour rédiger, corriger et peaufiner votre rapport.

- Consignez tous les éléments de votre recherche dans un carnet de bord : données collectées, matériel, méthode, paramètres de l'expérience, résultats, échec ou succès d'une étape de l'expérience... Votre carnet de bord sera un outil précieux pour la rédaction de votre rapport.
- Gardez en tête que votre rapport pourra être corrigé à la fin de sa rédaction. Cette relecture se fait généralement en trois étapes.
- Quelques jours après la rédaction de votre rapport, relisez-le à tête reposée et avec un œil critique. Repérez les points faibles à corriger.
- Soumettez votre rapport à des collègues ou camarades afin d'avoir des avis critiques et impartiaux.
- Présentez votre rapport à votre supérieur ou tuteur. Au vu de ses observations, vous pourrez peaufiner les derniers détails de votre rapport.

<u>Задание 4.</u> Rédiger le résumé et les mots-clés en francais.

Стандарты надо неукоснительно выполнять, а не корректировать
Размышления по прочтении статьи О.Е. Лебедева «Конец системы обязательного образования?»

Автор расценивает статью О.Е. Лебедева «Конец системы обязательного образования?» как событие в науке об общем образовании. Со своей стороны он уточняет и дополняет ответы на вопросы, поставленные в этой статье: как, кого, чему и для чего нужно учить. Автор подчеркивает необходимость учить учителей и воспитателей, причем постоянно. В частности, учить педагогической психологии, а также технологиям формирования познавательных компетенций, применения Интернета. Не менее важно учить родителей, на которых должны быть возложены серьезные обязанности в обучении и воспитании их детей. Раскрывается понятие деятельностного переживания как сути аутентичного обучения, диалога и групповой работы – как важнейших механизмов развития интеллекта. Рассматривается опыт работы Университетско-школьного

кластера НИУ ВШЭ, который решает педагогические задачи, сформулированные во ФГОС.

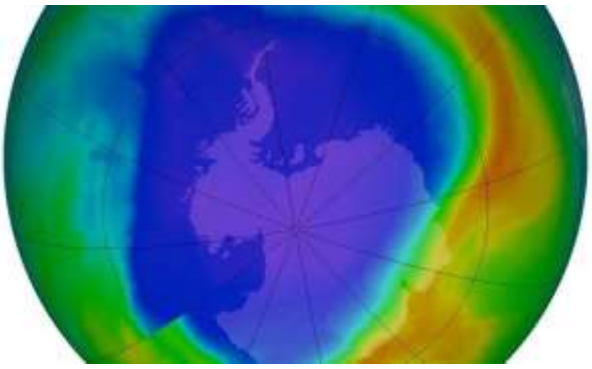
Ключевые слова: общее образование; качество образования; психология образования; деятельностное переживание; познавательные компетенции; гражданственность; компетенция учения; Университетско-школьный кластер НИУ ВШЭ

РАЗДЕЛ 2. Структура и специфика написания научной статьи. Подготовка доклада на конференцию *(немецкий язык)*.

<u>Задание 1.</u> Lesen Sie den gegebenen Artikel und verfassen Sie eine kurze Inhaltsangabe. Gebrauchen Sie dabei die niedergegebenen Klischee und Schablonenausdrücke.

Das Ozonloch klafft noch länger

Süddeutsche Zeitung
SZ.de Zeitung Magazin



So sah das Ozonloch 2013 aus.
In den blauen und violetten Bereichen ist die Ozonschicht dünn.

Eigentlich sollte sich das Ozonloch bis Mitte des Jahrhunderts schließen. Daraus wird womöglich nichts, warnen Forscher.

Von <u>Christopher Schrader</u>

Die Saga vom Ozonloch ist eine Geschichte, wie Menschen sie lieben. Sie handelt von Ignoranz, Verfehlung, Erkenntnis, Gemeinschaft, Tatkraft und Erlösung: Zuerst hatte die Menschheit mit ihrer Industrie die schützende Ozonschicht in der Erdatmosphäre beschädigt und über der Antarktis sogar ein Loch hineingestanzt. Doch dann besannen sich die Staaten, und nach globaler Anstrengung auf Basis eines internationalen Vertrages namens Montreal- Protokoll sollte das Problem bis zur Mitte dieses Jahrhunderts behoben sein.

Nur hat die Sache leider einen Haken: Das Montreal-Protokoll umfasst nicht alle schädlichen Substanzen. Insbesondere ein Molekül namens Dichlormethan (CH_2Cl_2) könnte die Rettung behindern, berichtet eine englisch-amerikanische Forschergruppe um Ryan Hossaini von der Lancaster University. Der globale Ausstoß der Chemikalie hat sich zwischen 2004 und 2014 fast verdoppelt. Bleibt er auf dem heutigen Niveau von etwa einer Million Tonnen pro Jahr, könnte sich das Ozonloch fünf Jahre später schließen als erhofft. Setzt sich der Wachstumstrend fort, sodass die Emission 2050 etwa 2,8 Millionen Tonnen erreicht, dauert es sogar 30 Jahre länger (*Nature Communications*, online).

"Zurzeit ist die Wirkung von Dichlormethan begrenzt", sagt Hossaini. Anhaltendes Wachstum aber könnte viele "Vorteile des Montreal-Protokolls zunichtemachen". Die Substanz dient als Lösungsmittel, zum Entfetten von Metallen und Aufschäumen von Kunststoff. Die genauen Emissionsquellen sind unbekannt, ein kleiner Anteil kommt aus verbrannter Biomasse, 90 Prozent stammen aus der Industrie reicher Länder. Dichlormethan wird, wie viele andere Substanzen, nicht von dem internationalen Vertrag geregelt, weil es eine relativ kurze Halbwertszeit von etwa fünf Monaten hat. Doch sobald das Molekül in den Tropen von Aufwinden erfasst und in höhere Schichten der Atmosphäre geblasen wird, verlängert sich seine Lebensdauer. In der Stratosphäre ab etwa 15 Kilometern Höhe bilden sich Ozon zerstörende Radikale aus den beiden Chloratomen.

Es sei inzwischen wichtiger, mahnen die Forscher um Hossaini, die unterschätzte Substanz im Montreal-Protokoll zu ergänzen, als die Produktion der dort bereits erfassten Stoffe zu unterbinden. Mit der Studie werde "klar gezeigt, dass CH_2Cl_2 künftig einen sehr bedeutenden Einfluss auf die Ozonschicht haben kann", bestätigt Johannes Orphal vom Karlsruher Institut für Technologie. "Insofern müsste diese Substanz in der Tat nun auch in das Protokoll aufgenommen werden." Andere deutsche Experten halten jedoch die von dem britischen Kollegen angenommene Steigerung der Emissionen für spekulativ.

Allerdings ist Dichlormethan nicht die einzige Substanz, die im Montreal-Abkommen fehlt. Kurzlebige Brom-Verbindungen könnten die Rückbildung des Ozonlochs ebenfalls jahrelang aufhalten.

Klischee und Schablonenausdrücke

1. Der zu referierende Artikel heißt … und ist in der Zeitschrift (Zeitung) «…» veröffentlicht.
2. Der Verfasser (der Autor) dieses Artikels ist …
3. In diesem Artikel handelt es sich um … / ist die Rede von …

4. Der Autor
- widmet seinen Artikel dem Thema …
- untersucht das Problem …
- analysiert, vergleicht, beurteilt, erklärt, bemerkt, berichtet, unterstreicht, stellt fest, dass …
5. Es werden die Fragen diskutiert …
6. In diesem Artikel werden folgende Fragen behandelt: erstens, … zweitens,…drittens,…
7. Besondere Aufmerksamkeit wird der Frage / dem Problem … gewidmet.
8. Der Verfasser gelangt zum Ergebnis …
9. Der Autor zieht daraus Schlussfolgerungen, dass …
10. Er leitet Schlussfolgerungen, dass …
11. Zusammenfassend muss / soll / möchte / kann ich Folgendes sagen: …
12. Abschließend muss / soll / möchte / kann ich Folgendes sagen: …
13. Der Artikel hat mir sehr gut/nicht besonders gut / überhaupt nicht gefallen.
14. Der Artikel hat auf mich einen tiefen Eindruck gemacht. Er ist sehr interessant humorvoll / realistisch / wahrheitsgetreu / aktuell / informativ …
15. Er regt zum Nachdenken an.
16. Meiner Meinung nach …
17. Ich glaube / meine / bin überzeugt / zweifle daran, dass …

Der Artikel ist nützlich / nicht besonders nützlich / gar nicht nützlich für meinen zukünftigen Beruf / meine zukünftige Arbeit.

РАЗДЕЛ 3. Развитие навыков академического письма *(английский язык).*

<u>Задание 1.</u> Mark expressions a-l with ***I*** if they are part of an informal letter to a friend and ***F*** if they are from a formal academic letter.

a By the way, are you going to the Statistic Conference, too? If so, I'll take the opportunity to bring you the book you asked for in your previous letter. It's really magnificent. ____

b My name is Professor Copeland, and I am writing to you in order to request information on the Statistics Conference to be held at your University in November, 2015.

c Yours faithfully,
Rebecca Copeland _____

d Dear Jane,

e Firstly, could you provide details of the accommodation options? Secondly, I would be grateful if you could provide information on the plenary speakers. **f** I wonder if you could share the worksheets you designed for teaching Probability, too? It'd be wonderful to use them as well.

g Finally, could you please clarify the deadline for registration?
h Hope to hear from you soon. _____
i Thank you for in advance for your help with this. I look forward to receiving your reply. _____
j Best wishes,
Rebecca _____
k Hi, here. I hope you're well, and your kids, too. Thanks very much for the teaching materials you sent. I used them with my students and they thought they were great.
l Dear Sir or Madam,

Задание 2. Match the expressions 1-8 with their functions a-c.

a starting and e-mail/letter
b acknowledging receipt of something
c inviting a response

1 I refer to your letter dated…
2 We appreciate your interest in …
3 If you have any further questions, do not hesitate to contact us.
4 Thank you very much for sending the information about…
5 I am writing on behalf of the university to invite you…
6 We look forward to hearing from you soon.
7 I am writing to apply for …
8 Thank you for your letter of …

Задание 3. Cover Task 2 and put the words below in order to make sentences.

1 reply / are / to / your / looking / we / forward
2 our / interest / we / your / appreciate / in / project
3 conference / I / on / writing / am / of / the / the / invite / university / behalf / to /you / to
4 will / early / appreciated / your / confirmation / be
5 contact / do / hesitate / to / us / not

Задание 4. You have come across an advertisement about a grant for attending a workshop for researchers. Write a short, formal e-mail to the organising committee (100-120 words). Describe your achievements and ask if you fit the criteria to be selected. Use expressions from the tasks.

Subject	
Opening	
Stating the aim	I am writing to you _____
Giving information	

Describing the actions you expect	I would be grateful if you could____
Closing	_
Signature	

Задание 5. In column 1 in the table, tick the features a good reference letter should have.

	1	2
1 Explanation of how long the referee has known the applicant		
2 List of the personal qualities relevant to the specialist		
3 Reference to the applicant's qualifications, experience, and professional skills		
4 The applicant's weaknesses		
5 The applicant's religion, nationality, age, disability and gender		
6 The referee's contact information		

Задание 6. Read the letter of reference. In Column 2 in Task 5, tick the featuresthe letter has.

a Dear Sir/Madam,

b I am Robert Leeds, Professor at Darwin College, University of Nombridge. I am writing in support of Ms Hardworking's application for the MSc in Applied Ecology and Conservation at the University of South Anglia.

I have known this applicant for nearly 15 years, mostly through our shared work on an international ecological project in India.

c Ms Hardworking is a leading professional in India, highly respected for her participation in biodiversity conservation projects As well as this, she is known as an innovative thinker in the field. She is intelligent, well-read and articulate, and has the maturity, self-discipline and independence to be able to cope with study at postgraduate level. It is typical of her positive attitude and the priority she gives to her professional development that she has chosen to apply for this programme in the middle of a very successful career.

d Moreover, her command of English is native-speaker standard. She has been used to functioning in English since childhood, throughout her education and now in most aspects of her professional life.

e I am pleased to have this opportunity of recommending Ms Hardworkingto you as a postgraduate student. She will be an asset to the MSc programme.

f If you have any further questions, feel free to contact me.

Yours faithfully, Robert Leeds
Professor Robert Leeds

Задание 7. Match elements of a reference letter 1-6 with its parts a-f.

1 describing the applicant
2 conclusion
3 summary of what has been written
4 giving more information on the applicant
5 opening
6 describing the referee's position

Задание 8. In column 1 in the table, write the numbers to show the order in which you would write these elements in a proposal.

	1
a Describing what your institution is working on	
b Speaking about attachments and contacts	
c Stating the purpose of your letter	
d Writing about the partnerships you already have	
e Explaining why the partner may be interested in establishing a partnership with you	

Задание 9. Put the words in order to make sentences for a proposal for partnership. Then put the sentences in order in which they are most likely to appear in a proposal.

1 queries / by / any / contact / have / me / you / email. / Should
2 to establish / your / willing / a partnership / are / with / We / university.
3 encouraging. / have / The / very / been / results
4 our / I / partners' / enclosing / feedback. / am
5 organisation. / pleasure / would / become / be / your / It / with / a / to /associated
6 provide / already / I / like / you / a brief / of / have / partnerships / we / with / to / the / established. / outline / would

Задание 10. Complete the sentences with words from the list. One word is used twice.

goals *proposal* *institution (x2)* *research*

Information to be included in a covering letter:

1 A description of your_____.
2 A statement explaining how you will help accomplish the funder's_____.
3 An explanation of the rationale and purpose of your_____.
4 An explanation of why the grant-awarding foundation is a fit with your_____.
5 A 'thank you' for the opportunity to submit the_____.

Задание 11. Underline phrases in the letter which match the functions below.

Dear Mr Peeler,

On behalf of the Department of History, Cultural Studies and Ethnology, I am pleased to present this grant proposal for our project, titled 'Archives of Vologda monasteries and churches of the XV–XVII centuries'. It aims to complete our research work on compiling a list of documents from church archives in the Vologda region.

We are requesting financial assistance to enable us to organise trips to Saint Petersburg (to the Russian National Library) and Kiev (to the Ukrainian National Library) where we can get access to rare books and manuscripts about the history of our region for the period mentioned above.

We appreciate this opportunity to apply, as we consider this grant an important factor in the development of the whole nation. Please contact me if you have any questions about our work or our proposal.

Sincerely,
Dr Marina Okasova, Assistant Professor

1 giving contact information
2 introducing the reasons for funding
3 thanking the funder
4 introducing your organisation
5 describing the purpose of your project

Задание 12. Match the pairs of expressions A-E to functions 1-5 from Task 11.

A _____
In our department, we deal with …
Among our main activities are …
B_____
The long-term/short-term plan is/was designed to …The purpose/goal of the proposed project is to …
C_____
Our organisation receives funding from state, city and federal sources.We need assistance/support in …
Your assistance will enable us to …
D_____
Thank you for the guidance and help in the development of our project.We are grateful for the opportunity to apply for the grant.
E_____
Should you have any questions or require further/additional information, please contact …

For answers to any questions about our project/application, please feel free to …

<u>Задание 13.</u> Complete a part of the Fulbright Postdoctoral Research Fellowshipin Sciences 2012-13 Application Form.

Fulbright Postdoctoral Research Fellowship in Sciences 2012-13Application Form

(Use 10-point or larger type, and do not hand write. Answers must fit in the space provided.)

1. Country of Application: 2.Category of grant: L ☐ R ☐ L/R ☐

3. Special award name (if any):

4. Title *(check one)*: Dr. ☐ Mr. ☐ Mrs. ☐ Ms. ☐ 5. Gender: Male ☐ Female ☐

6. Family name: First: Middle:

7. Country or countries of citizenship:

8. Country of legal residence:

9. Do you have or are you applying for U.S. permanent residency status? Yes ☐ No ☐

10. Date of birth (MM/DD/YYYY): 11. Place of birth (city, country):

12. Current position title and start date (MM/YYYY):

Department/office, institution *(your complete mailing address, telephone, fax and e-mail)*:

13. Academic credentials *(degrees—list three <u>highest</u> degrees)*:

Name/Location of Institution/Web site	Field of Study	Name of Diploma or Degree	Date Received

14. Most significant professional accomplishments, honors and awards and up to three significant publications:

15. Previous Fulbright grants *(If yes, list most recent first; specify whether student or scholar grant and dates)*:

16. Project title (title of research topic):

17. Brief summary of project statement (Please use only the space provided. Do not attach additional pages.):

18. Number of months required for project:

Date *(month/day/year)* you expect to

a. Begin your project: b. End your project:

19A. Major academic discipline :

19B. Specialization(s) *(list sub-fields within the academic discipline; for teaching awards, listtopics on which you plan to lecture)*:

20. Professional travel and/or residence abroad during the last five years *(list countries, dates and purpose of activity).*

If you have entered the United States on a J-1 or J-2 visa, please list the J category of sponsorship(professor, research scholar, student, specialist, short-term scholar, etc.) and provide copies of your previous DS-2019:

21. Cultural, educational and professional societies of which you are a member:

22. Identification of referees: *(List the name, title, mailing and e-mail addresses and telephone and fax numbers of three persons from whom you have requested a letter of reference. These colleagues should know your work, and at least one should be from outside your home institution.)*

(1)

(2)

(3)

23. Self-assessment of English proficiency *(excellent, good or fair)*:

Reading: Writing: Speaking:

<u>Задание 14.</u> In column 1, tick the features you think a summary should have.

	1
1 The author's name and the title of the article	
2 Graphs and tables	

3 Detailed explanations	
4 The author's main idea	
5 Details to support the idea	
6 Your own views on the problem	
7 As much of the original text as possible	
8 Quotations	
9 Formal expressions, linking words	

Задание 15. Study the information below. Make up a summary of the popular science article *Scientists Say 'Not Face' is Universal Part of Language* using the given advice and the patterns from the box.

Writing a Summary

Like an abstract in a published research article, the purpose of an article summary is to give the reader a brief overview of the study. To write a good summary, identify what information is important and condense that information for your reader. The better you understand a subject, the easier it is to explain it thoroughly and briefly.

Write a first draft.

Use the same order as in the article itself. Adjust the length accordingly depending on the content of your particular article and how you will be using the summary.

- State the research question and explain why it is interesting.
- State the hypotheses tested.
- Briefly describe the methods (design, participants, materials, procedure, what was manipulated [independent variables], what was measured [dependent variables], how data were analyzed.
- Describe the results. Were they significant?
- Explain the key implications of the results. Avoid overstating the importance of the findings.
- The results, and the interpretation of the results, should relate directly to the hypothesis.

For the first draft, focus on content, not length (it will probably be too long). Condense later as needed. Try writing about the hypotheses, methods and results first, then about the introduction and discussion last. If you have trouble on one section, leave it for a while and try another.

If you are summarizing an article to include in a paper you are writing it may be sufficient to describe only the results if you give the reader context to understand those results.

For example: “Smith (2004) found that participants in the motivation group scored higher than those in the control group, confirming that motivational factors play a role in impression formation”. This summary not only tells the results but also gives some information on what variables were examined and the outcome of interest. In this case it is very important to introduce the study in a way that the brief summary makes sense in the larger context

Edit for completeness and accuracy.
Add information for completeness where necessary. More commonly, if you understand the article, you will need to cut redundant or less important information.

Stay focused on the research question, be concise, and avoid generalities.

Edit for style. Write to an intelligent, interested, naive, and slightly lazy audience (e.g., yourself, your classmates). Expect your readers to be interested, but don't make them struggle to understand you. Include all the important details; don't assume that they are already understood.

- **Eliminate wordiness,** including most adverbs ("very", "clearly"). "The results clearly showed that there was no difference between the groups” can be shortened to "There was no significant difference between the groups".
- **Use specific, concrete language**. Use precise language and cite specific examples to support assertions. Avoid vague references (e.g. "this illustrates" should be "this result illustrates").
- **Use scientifically accurate language**. For example, you cannot "prove" hypotheses (especially with just one study). You "support" or "fail to find support for" them.
- **Rely primarily on paraphrasing, not direct quotes**. Direct quotes are seldom used in scientific writing. Instead, paraphrase what you have read. To give due credit for information that you paraphrase, cite the author's last name and the year of the study (Smith, 1982).
- **Re-read** what you have written. Ask others to read it to catch things that you’ve missed.

http://web2.uconn.edu/ahking/How_to_Summarize_a_Research_Article.pdf

At the beginning of the article the author points out / emphasizes …Next, further on, the following problems / issues are raised …

In addition, the reader is informed about …

Then, the following points are examined / studied …The author suggests / assumes / claims that … Summing up the author’s thoughts …

Finally, the author concludes / assumes that …

SCI NEWS

Scientists Say 'Not Face' is Universal Part of Language

Mar 28, 2016 by News Staff

A team of scientists, led by Ohio State University cognitive researcher Prof. Aleix Martinez, has identified a universal facial expression that is interpreted across many cultures as the embodiment of negative emotion.

'Not' faces. Image credit: Ohio State University.

"To our knowledge, this is the first evidence that the facial expressions we use to communicate negative moral judgment have been compounded into a unique, universal part of language," said Prof. Martinez, who is the senior author on a study published in the May 2016 issue of the journal *Cognition*.

Proved identical for native speakers of English, Spanish, Mandarin Chinese and American Sign Language, the look consists of a furrowed brow, pressed lips and raised chin, and because we make it when we convey negative sentiments, such as 'I do not agree," researchers are calling it the 'not face.'

Previously, Prof. Martinez and co-authors had used computer algorithms to identify 21 distinct emotional expressions — including complex ones that are combinations of more basic emotions.

For their new study, they hypothesized that if a universal 'not face' existed, it was likely to be combination of three basic facial expressions that are universally accepted to indicate moral disagreement: anger, disgust and contempt.

"Why focus on negative expressions? Charles Darwin believed that the ability to communicate danger or aggression was key to human survival long before we developed the ability to talk," Prof. Martinez said.

"So we suspected that if any truly universal facial expressions of emotion exist, then the expression for disapproval or disagreement would be the easiest toidentify."

To test their hypothesis, Prof. Martinez and his colleagues sat 158 students in front of a digital camera.

The participants were filmed and photographed as they had a casual conversation with the person behind the camera in their native language.

The scientists were looking for a facial 'grammatical marker,' a facial expression that determines the grammatical function of a sentence.

For example, in the sentence 'I am not going to the party,' there is a grammatical marker of negation: 'not.' Without it, the meaning of the sentence completely changes: 'I am going to the party.'

If the grammatical marker of negation is universal, the team reasoned, then all the participants would make similar facial expressions when using that grammatical marker, regardless of which language they were speaking or signing. They shouldall make the same 'not face' in conjunction with – or in lieu of – the spoken or signed marker of negation.

In the tests, the participants either memorized and recited negative sentences that the scientists had written for them ahead of time, or the students were prompted with questions that were likely to illicit disagreement, such as 'A study shows thattuition should increase 30 percent. What do you think?'

In all four groups – speakers of English, Spanish, Mandarin and American Sign Language, the team identified clear grammatical markers of negation.

The participants' answers translated to statements like 'That's not a good idea,' and 'They should not do that.'

The team manually tagged images of the students speaking, frame by frame, to show which facial muscles were moving and in which directions.

Then computer algorithms searched the thousands of resulting frames to find commonalities among them.

A 'not face' emerged: the furrowed brows of 'anger" combined with the raised chin of 'disgust' and the pressed-together lips of 'contempt.'

Regardless of language – and regardless of whether they were speaking or signing – the participants' faces displayed these same three muscle movements when they communicated negative sentences.

The study also reveals that our facial muscles contract to form the 'not face' at thesame frequency at which we speak or sign words in a sentence.

That is, we all instinctively make the 'not face' as if it were part of our spoken or signed language.

What's more, Prof. Martinez and co-authors discovered that speakers ofAmerican Sign Language sometimes make the 'not face' instead of signing the

word ‘not’ – a use of facial expression in American Sign Language that was previously undocumented.

РАЗДЕЛ 3. Развитие навыков академического письма *(французскийязык).*

<u>Задание 1.</u> Traduisez le texte.

Qu’est-ce qu’un résumé ?

Vous avez vraisemblablement, dans le secondaire, dû produire des résumés; vous en connaissez donc le principe: il s’agit bien sûr de rédiger un texte plus court que le texte initial.
Cependant, il convient d'opérer une petite précision terminologique et de bien distinguer trois notions souvent un peu floues car apparentées: le plan, le résumé et la synthèse. En effet, dans le langage courant, on emploie généralement résumer comme synonyme de synthétiser; or, le résumé est un texte court produit à partir d’un seul texte de départ, alors que la synthèse aura nécessairement plusieurs (textes-)sources. Quant au plan, selon les cas, soit il aura la forme d’une table des matières, soit il se composera de phrases incomplètes, non rédigées, de signes, de symboles (alors que le résumé, lui, doit être entièrement rédigé).
En outre, il existe plusieurs sortes de résumés, en fonction des caractéristiques du texte de départ et de celles du texte produit; ici, dans le travail concerné, il faut résumer un certain type de texte (un article scientifique); par conséquent, il s’agit de produire un certain type de résumé.

<u>Задание 2.</u> Structurez le résumé du texte.

L’auteur note que certains épisodes des oeuvres des écrivains russes sont imaginaires, subjectifs et souvent éloignés de la vérité historique.
Selon I. Volguin et M. Narinski, Dostoïevski, contrairement à Tolstoï, croyait que le génie peut changer le cours du monde, mais le génie de Napoléon est particulier: Napoléon est provincial. Il est un grand homme mais, en même temps, il est une sorte de parodie de grand homme.
L’article est consacrée au personnage de Napoléon dans la culture et dans l'imaginaire russes. L’auteur Gnedina-Moretti Anna donne l'image de la littérature russe qui parle du role de Napoléon dans l’histoire. Elle cite les ouvrages historiques des auteures russes. A propos de Napoléon, Tolstoï a dit une de ses phrases les plus célèbres: «Il n'y a pas de grandeur où il n'y a pas de simplicité, de gentillesse et de vérité».
La littérature russe a été profondément marquée par l'image de Napoléon.
L'image de Napoléon chez Dostoïevski est semblable à celle de Tolstoï. Il compare André Bolkonski à Rodion Raskolnikov. Mais la figure de Bonaparte

dans les deux romans est cependant différente. Cela s'explique par la vision différente de l'histoire et de la place de l'homme dans l'histoire qu'ont les deux écrivains.

Задание 3. Résumez un article scientifique.

La littérature russe

Plus jeune que les littératures des pays romans ou germaniques, la littérature russe ne s'est que très lentement dégagée des brumes médiévales. Mais elle a su montrer, à partir du XVIIIe siècle, et surtout depuis le XIXe siècle, que, dans les oeuvres d'imagination, elle était digne de rivaliser avec les autres littératures européennes. Elle leur reste inférieure dans les genres qui, comme l'histoire ou lessciences sociales et politiques réclament une absolue liberté d'écrire, liberté que le pays n'a jamais vraiment offert au cours de son histoire.

Le plus ancien texte authentique de la littérature russe date du XIe siècle. Il s'agit des Lois d'Iaroslav, découvertes seulement en 1738. Les chants populaires de la même époque et des âges précédents ne nous sont parvenus qu'après avoir subi des modifications ultérieures : les traditions mentionnent Boïan comme le plus célèbre des anciens poètes, et l'oeuvre la plus remarquable est l'Expédition d'Igor contre les habitants de Poloutz, poème composé vers l'an 1200, et retrouvé seulement en 1795 à Kiev, par le prince Mussin Pouchkine. Les discordes civiles et l'invasion des Mongols au XIIIe siècle arrêtèrent l'essor des esprits, et, pendant plusieurs siècles, les études ne furent guère cultivées que dans les couvents. Quelques chants en l'honneur de Vladimir le Grand et de ses chevaliers, les Annalesécrites par Simon, évêque de Souzdal le Livre des Degrés du métropolitain Cyprien, et la Chronique de Sophie, qui embrasse les temps écoulés de 862 à 1534, tels sont les seuls ouvrages qu'on puisse mentionner jusqu'auXVIe siècle, et ils appartiennent à la littérature slave proprement dite.

La littérature se ranima après la chute de la domination des Mongols. Ivan IV fonda des écoles, et créa, en 1564, la première imprimerie à Moscou. L'évêque métropolitain Macarius publia des Vies de Saints et d'Archimandrites, et Zizania une Grammaire' slave. En 1644, Alexis Michaïlovitch fit imprimer une collection importante de lois russes, et, bientôt après, fut fondée l'Académie de Moscou, où l'on enseigna la grammaire, la rhétorique, la poétique, la dialectique, la philosophie et la théologie.

Задание 4. Rédigez la lettre de motivation pour un emploi.

NOM Prénom
Adresse postale
Téléphone Mobile / Fixe
Adresse-Email@yahoo.fr
Nom de l'Entreprise destinataire

Nom du recruteur destinataire
Poste du recruteur destinataire
Adresse postale de l'entreprise

Paris (ville), le "date"

Objet: candidature au poste «intitulé du poste».

Madame, Monsieur,

Après une expérience dans le domaine...précisez ici le domaine de vos précédentes expériences (job, stage ou emploi) en étant synthétique et bref (il s'agit des premières lignes de texte de votre lettre : il faut accrocher le lecteurpour qu'il soit tenté de lire la suite)
... je recherche un poste en... mettre ici le nom du poste recherché / secteuractivité visé ainsi je me permets de vous adresser ma candidature au poste de ....

Ma formation et mes expériences professionnelles m'ont permis... détaillez ici les expériences ou les compétences qui vous concernent, que vous avez déjà présentées rapidement dans votre CV... Mais ne détaillez ici que une ou deux expériences ou compétences en relation directe avec le poste qui intéresseront le recruteur.

Intégrer la société XYZ au poste de... m'attire tout particulièrement pour... reprendre les missions de l'offre d'emploi et argumenter pourquoi celles-ci vous attirent et quels points forts de votre candidature vous permettront de réussir dans ces missions et donc dans ce poste.

Je me tiens à votre entière disposition pour tous renseignements complémentaires. Je vous prie, Madame, Monsieur, d'agréer l'expression de mes respectueusessalutations.

Prénom NOM

РАЗДЕЛ 3. Развитие навыков академического письма *(немецкий язык).*

Задание 1. Lesen und übersetzen Sie folgendes Empfehlungsschreiben und sreiben Sie ihr eigenes. Beachten Sie dabei die gegebenen Hinweise.

Name des Referenzgebers
Anschrift
PLZ Wohnort
Telefonnummer

Datum

Empfänger
Adresse
PLZ Unternehmenssitz

Empfehlungsschreiben für XXX

Nach langjähriger und hervorragender Arbeit in unserem Unternehmen hat sich Herr/Frau XXX dazu entschlossen, neue berufliche Herausforderung zu suchen. Ein Schritt, den ich als sein bisheriger Chef einerseits sehr bedauere, aber Herrn/Frau XXX dennoch wärmstens weiterempfehlen kann.

In der Zeit von xx.xx.xxxx bis yy.yy.yyyy hat Herr/Frau XXX in der Position als YYY für mich gearbeitet und dabei seine Aufgaben stets zu meiner vollsten Zufriedenheit und mit großem Elan und viel Engagement bewältigt. Ich habe ihn/sie als selbstständig denkenden und verantwortungsvollen und immer zuverlässigen Kollegen/in kennen und schätzen gelernt.

Herr/Frau XXX genießt bis heute einen hervorragenden Ruf bei seinen Kollegen und Kunden – nicht zuletzt wegen seiner/ihrer zahlreichen konstruktiven Vorschläge zur Lösung damaliger Probleme.

Neben der einwandfreien fachlichen Qualifikation zeichnet sich Herr/Frau XXX durch Optimismus, Freundlichkeit und Teamfähigkeit aus. Ich halte ihn/sie für die Position als ZZZ für bestens geeignet und empfehle ihn/sie jederzeit für eine Beschäftigung in diesem Bereich.

Falls Sie hierzu noch Fragen haben, stehe ich Ihnen gerne für telefonischeRückfragen zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Referenzgeber

Allgemein sollte das Empfehlungsschreiben folgende Elemente enthalten:

Briefkopf des Ausstellers (Vorname, Nachname sowie Name und Unternehmen oder Organisation)

Direkte Telefonnummer (für etwaige Rückfragen kommt häufig vor!)

Datum

Name und Anschrift des Adressaten (nicht des Bewerbers!)

Betreff (Empfehlungsschreiben für... - hier taucht der Bewerber namentlich auf)

Kurze Selbstvorstellung (Wer ist der Gutachter: ehemaliger Chef?)

Ausstellungsgrund (meist Jobwechsel oder Ende des Praktikums)

Sachliche Empfehlung des Begutachteten (Name, von wann bis wann hat es wasgearbeitet; wie war das hierarchische Verhältnis?)

Erreichte Qualifikationen (Studien- oder Ausbildungsabschluss, Zertifikate,Weiterbildungen)

Erfolge (Welche bisherigen Leistungen sind besonders erwähnens-undlobenswert?

Subjektive Empfehlung des Begutachteten (Wie wird die Persönlichkeiteingeschätzt, die Softskills und die Eignung für die avisierte Position?)

Datum, Unterschrift

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Кадровый консалтинг и аудит

Раздел 1 Кадровый консалтинг как отрасль управленческого консультирования

Тема 1- Теоретические основы аудита и консалтинга персонала

Задания в тестовой форме

Вариант 1

Тестовое задание № 1

Какая страна считается родиной современного аудиторского дела (выберите правильный ответ):

а) Франция;

б) Италия;

в) Великобритания;

г) Китай.

Тестовое задание № 2

В зависимости от классифицирующего основания «сфера применения» аудит делится на следующие виды (выберите правильные ответы):

а) внешний и внутренний;

б) обязательный и инициативный;

в) финансовый, государственный, управленческий, кадровый, налоговый, специальный и т.п.;

г) первичный и повторный.

Тестовое задание № 3

Выберите из приведенного списка основные цели кадрового аудита организации:

а) оценка персонала и его деятельности;

б) установление соответствия полученных при оценке результатов законодательным и правовым актам, действующим в РФ, стандартам и требованиям;

в) принуждение руководства организации к устранению несоответствия реальной ситуации формальным требованиям;

г) выработка на основании результатов проверок конструктивных предложений по совершенствованию системы управления персоналом.

Тестовое задание № 4

Субъектами аудита являются:

а) аудиторские организации;

б) инспекции;

в) индивидуальные аудиторы.

Тестовое задание № 5

Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все

правильные ответы):
а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

Тестовое задание № 6

Уровень производительности труда на предприятии характеризуютпоказатели

а) рентабельность;

б) прибыль;

в) трудоемкость;

г) выработка.

Тестовое задание № 7

Какими документами определены национальные стандарты аудита:

а) нормативными актами;

б) законами;

в) уполномоченным органом данной страны;

г) все ответы верны;

Тестовое задание № 8

Принципы независимости, объективности и конфиденциальности относятся:

а) к общим принципам аудита;

б) к рекомендательным положениям Международных стандартов (МСА);

в) к этическим принципам аудита;

г) к предпосылкам подготовки финансовой отчетности.

Тестовое задание № 9

Объектом аудита персонала является:

а) система персонал (труд) организации

б) состояние бухгалтерской (финансовой) отчетности

в) различные стороны производственной деятельности трудового коллектива

г) налоговые декларации

д) принципы и методы управления персоналом в организации

Тестовое задание № 10

По функции управления персоналом "Формирование кадровой политики организации" содержанием аудита является:

а) оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации;

б) анализ уровня занятости персонала;

в) оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования;

с целями организации, стратегией ее развития;

г) анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности

ее проведения

д) оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и

внешними условиями

Тестовое задание № 11

По классификационному признаку "Периодичность проведения" выделяют

следующие типы аудита персонала:

а) тематический;

б) оперативный;

в) панельный;

г) тактический;

д) регулярный;

Тестовое задание № 12

По классификационному признаку "Методика анализа" выделяют следующие

типы аудита персонала:

а) комплексный;

б) внешний;

в) внутренний;

г) оперативный;

д) выборочный.

Тестовое задание № 13

Субъект, первым осознавший проблему, потребность, или возможность развития территории и осуществляющий первые, чаще всего предварительные действия является.

а) инициатор;

б) лицо влияния

в) лицо, принимающее решение;

г) лицо, утверждающее решение.

Тестовое задание № 14

Имеют ли право аудиторские фирмы заниматься какой либо предпринимательской деятельностью кроме аудиторской?

а) не имеют;

б) имеют;

в) только той, что разрешена законодательством.

Тестовое задание № 15

Кто подготавливает план аудита человеческих ресурсов?
а) руководитель организации;
б) аудитор, осуществляющий проверку;
в) главный бухгалтер.

Вариант 2.

Тестовое задание № 1

С кем проводится аудитором устный опрос?
а) с руководителем организации;
б) с сотрудниками отдела кадров;
в) с работниками бухгалтерии;
г) практически со всеми сотрудниками предприятия

Тестовое задание № 2

Аудит персонала бывает:
а) корпоративный;
б) международный;
в) внешний, внутренний;
г) оперативный, стратегический

Тестовое задание № 3

Информационной базой внешнего аудита персонала является:
а) регулирование аудиторской деятельности;
б) управленческий учет и планирование;
в) проведение экспертизы;
г) внутренний аудит;

Тестовое задание № 4

Аудит персонала позволяет повысить:
а) эффективность системы управления персоналом;
б) затраты на управление персоналом;
в) себестоимость продукции;
г) количество простое не по вине работника;

Тестовое задание № 5

Аудит персонала позволяет снизить:
а) качество труда;
б) фондоотдачу;
в) текучесть персонала;
г) социальные аспекты трудовой деятельности;

Тестовое задание № 6

Основой аудита персонала является:
а) экономическая теория;
б) анализ трудовых показателей;

в) планирование труда;
г) себестоимость продукции.

Тестовое задание № 7

Направления анализа трудовых показателей:
а) анализ хозяйственной деятельности;
б) анализ затрат на персонал;
в) анализ себестоимости;
г) анализ численности работающих;
д) анализ производительности труда.

Тестовое задание № 8

Факторами способствующими повышению производительности труда, являются:
а) снижение текучести персонала;
б) снижение трудоемкости продукции;
г) рост себестоимости продукции;
д) увеличение трудоемкости продукции;
е) улучшение использования рабочего времени.

Тестовое задание № 9

Показателями анализа численности при аудите персонала являются:
а) социальные аспекты трудовой деятельности;
б) использование рабочего времени;
в) динамика производительности труда;
г) изменение средней заработной платы;
д) динамика и причины движения персонала.

Тестовое задание № 10

Задачами анализа фонда заработной платы при аудите персонала являются:
а) оценка соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы;
б) оценка выполнения норм труда;
в) оценка затрат на персонал;
г) оценка использования рабочего времени;

Тестовое задание № 11

Количественные показатели оценки персонала при аудите:
а) движение персонала;
б) выработка продукции на одного работника;
в) использование рабочего времени;
г) численность персонала;
д) себестоимость выпускаемой продукции.

Тестовое задание № 12

При проведении аудита нормирования труда учитывается, что норма времени и норма выработки находятся между собой в зависимости:

а) линейной;

б) обратной пропорциональной;

в) функциональной;

г) прямой пропорциональной;

д) пропорциональной.

Тестовое задание № 13

Направления аудита использования рабочего времени:

а) анализ использования фонда рабочего времени;

б) анализ затрат на персонал;

в) анализ уровня выполнения норм труда;

г) анализ производительности труда.

Тестовое задание № 14

Качество норм труда при аудите определяется:

а) уровнем трудовой дисциплины;

б) характером выполняемой работы;

в) степенью выполнения и перевыполнения норм труда;

г) объемом выпускаемой продукции.

Тестовое задание № 15

При проведении аудита производительности труда учитывается, что трудоемкость и выработка находятся между собой в зависимости:

а) пропорциональной;

б функциональной;

в) прямой пропорциональной;

г) обратной пропорциональной;

Тема 2- Аудит персонала как разновидность управленческого аудита

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Сущность, цели и основные задачи аудита персонала.
2. Основные виды аудита персонала.
3. Основные подходы к аудиту персонала.
4. Основные направления аудита персонала.

Контрольные вопросы

1. Каково место аудита в системе управления персоналом?
2. Какую цель преследует управленческий аудит?
3. В чем особенность управленческого аудита? В каких формах он проводится?
4. Что является объектом аудита персонала?
5. В чем заключаются сущность, цели и основные задачи аудита персонала?

6. Какие основные направления (сферы), параметры и объекты аудита персонала вы знаете?
7. Каковы области аудита персонала?
8. Для чего проводится аудит персонала?
9. Что является предметом аудита персонала?

Задания

1. Составьте вопросник для оценки деятельности службы управления персоналом.
2. Опишите возможности применения и использования современных технических средств и специализированных программ автоматизации аудиторской деятельности в целом и аудита персонала в частности.
3. Открытое акционерное общество «Контелит» производит холодильное оборудование. Для выпуска каждого вида холодильного оборудования приоб-ретаются двигатели разных типов. При инвентаризации на складе были обнаружены определенное количество двигателей типа А по цене, указанной в таблице 1 в руб. за шт., которые использовались для изготовления морозильных камер «Морозко». Но эти камеры уже сняты с производства ОАО «Контелит».

Двигатели типа А могут быть доработаны и переделаны в двигатели типа В, которые применяются для выпуска холодильных камер «Миниаква», поль-зующихся повышенным спросом. Доработка двигателей типа А потребует до-полнительных затрат: оплата труда работников; накладные расходы (цена при-обретения двигателей типа В на стороне указана в таблице 2.1). Еще один вари-ант использования двигателей типа А: разборка на запчасти. Их реально про-дать по рыночной стоимости. При этом работникам, занимающимся разборкой двигателей необходимо оплатить.

Выберите оптимальное решение и поясните ваш выбор.Исходные данные для выполнения задания приводятся в таблице.

4.

Таблица 1. Исходные данные для выполнения задания

№ вар	Цена при-обретения двиг. типа В на сто-роне, руб.	Остаток двигателей типа А на складе, шт.	Цена двига-теля за ед., руб.	Варианты использования двигателей типа А			
				Дополнительные за-траты на доработку		Разборка двигателя типа А на запчасти и их распродажа	
				оплата труда, руб.	накладные расходы, руб.	стоимость рас-продажи запча-стей, руб.	оплаты тру-да при раз-борке, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2600	100	1 500	70 000	55 000	170 000	45 000
2	2600	110	1510	70 100	55 100	170 000	45 100
3	2600	120	1520	70 200	55 200	170 200	45 200
4	2600	130	1530	70 300	55 300	170 200	45 300
5	2600	140	1540	70 400	55 400	170 400	45 400

6	2650	150	1550	70 500	55 500	170 400	45 500
7	2650	105	1500	70 000	55 000	160 000	45 100
8	2650	110	1500	70 100	54 900	160 000	45 200
9	2650	115	1510	70 200	54 800	160 500	45 300
10	2650	120	1510	70 300	54 700	160 500	45 400
11	2700	125	1520	70 400	54 600	160 750	45 500
12	2700	130	1520	70 500	55 000	160 750	45 600
13	2700	135	1530	70 600	55 200	160 000	45 700
14	2700	140	1530	70 700	55 300	160 000	45 800
15	2700	145	1540	70 800	55 400	160 500	45 900
16	2800	150	1540	70 900	55 500	160 750	46 000
17	2800	155	1550	71 000	55 600	160 750	47 000
18	2800	160	1560	71 100	55 700	170 000	48 000
19	2800	165	1570	71 200	55 800	170 000	44 000
20	2800	170	1580	71 300	55 900	171 000	43 000

Раздел 2 Методология аудита персонала
Тема 3 - Подходы к проведению и последовательность аудита персонала

Задания по теме

Задание 1. Предприятие-заказчик предлагает аудиторской организациипровести индивидуально-групповую диагностику трудового коллектива отдела. Цели диагностики, которые определены договором «заказчика» и «исполните-ля»: а) оценка индивидуального потенциала сотрудников; б) выявление и диагностика зон социально-психологической нестабильности. При этом основные методы, применяемые аудитором: а) индивидуальной психологической диагностики; б) групповой функциональной диагностики. При применении названных методов, какие психологические тесты и методы оценки персонала вы использовали бы?

Задание 2. Провести оценку экономической эффективности аудиторскойпроверки. Сумма текущих затрат (затраты на обеспечение аудита: размножение анкет, проведение анкетирования) – 5 тыс. руб. Размер предотвращенного убытка в связи с условиями труда – 150 тыс. руб.; предотвращение возможных штрафных санкций за несоблюдение требований техники безопасности – 50 тыс. руб. иные возможные суммы затрат 130 тыс. руб. Оплата аудиторских услуг – 150 тыс.руб. Рассчитать коэффициент эффективности аудиторской про-верки.

Задание 3. Перед организацией стоит цель–раскрытие потенциала системы эффективной мотивации, выявление возможностей эффективного управления персоналом. Предприятие-заказчик предлагает аудиторской организации провести аудит организации оплаты труда рабочих, осуществляющих техническое обслуживание и ремонт оборудования.

Определите вопросы, которые непосредственно относятся к аудиту персонала.

Задание 4. Определение эффективности обучения персонала

Исходные данные. В связи с расширением дилерской сети фирма «Росна» провела обучение персонала в количестве 10 человек. Затраты на обучение од-ного специалиста в области маркетинга – 10 тыс. руб. Продолжительность воз-действия программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, пять лет. Стоимостная оценка различий в результа-тивности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 15 тыс. руб.

Постановка задачи:

1. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников.
2. Рассчитайте эффект воздействия программы на производительность труда.

Задание 5. Структура аудиторского заключения включает несколько разделов. Например, в разделе «Мнение аудитора» содержится вывод аудитора о результатах проведенных проверок. Ниже в качестве примера приводится положительное аудиторское заключение.

Мы полагаем, что проведенный аудит дает достаточные основания для выражения нашего мнения о достоверности во всех существенных отношениях документов по организации стимулирования труда персонала (об исполнении во всех существенных отношениях администрацией ОАО «Уран» требований трудового законодательства РФ в части нормирования и оплаты труда, о соот-ветствии во всех существенных отношениях технологии организации оплаты труда законодательству РФ, об экономическом и социально обоснованном во всех существенных отношениях соответствии уровня и динамики оплаты труда показателям эффективности труда персонала).

Модифицируйте аудиторское заключение, если в ходе проведенного аудита персонала выявлены следующие нарушения: нарушение порядка опре-деления и учета трудовых показателей; их несоответствие правовым, социально-экономическим, психологическим, психофизиологическим аспектам анали-зируемых процессов, обстоятельств, событий.

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Какими основными инструментариями проводится аудит персонала?
2. В чем заключается суть предварительной диагностики в аудите персонала?
3. Какими методами осуществляется анализ и синтез информации?

4. Как аудит персонала способствует совершенствованию системы управления организацией?

5. Как осуществляется обратная связь в ходе аудита персонала?

6. Какие основные источники информации существует в аудите персонала

7. В чем суть предварительной диагностики сферы управления персоналом?

8. Какова последовательность операций в аудите персонала?

9. Из каких этапов состоит аудиторская проверка персонала?

10. На каких организационных уровнях проводится аудит персонала?

11. Какова последовательность проведения аудита увольнения персонала?

Задания для самостоятельной работы

1. Опишите содержание аудиторского заключения.
2. Опишите методику и алгоритм проведения аудита персонала.
3. Дайте возможную форму аудиторского заключения по аудиту вознаграждения персонала.

Тема 4- Аудит трудовых показателей при аудите персонала

Задачи

1. На сколько процентов изменится показатель производительности труда в плановом периоде, если за отчетный период продукции выработано на сумму 2500тыс.руб. Численность работающих составляла 1350 человек, в плановом периоде объем вырабатываемой продукции должен возрасти на 6% численность останется без изменения.

2. Определить показатели производительности труда: среднегодовой, среднедневной и среднечасовой, если за год продукции выработано на сумму 10000 тыс.руб., среднесписочная численность рабочих – 380 человек, количество рабочих дней в году 204, эффективная продолжительность рабочего дня – 8 ч.

3. Общий объем трудозатрат на годовой выпуск продукции (ДСП) – 650000 нормо – часов. Плановый объем выпуска ДСП –220000куб.м. Фактические трудозатраты на выпущенную продукцию – 645000 чел.-ч. Фактически выпущено плит – 195000 куб.м. Определить плановую и фактическую трудоемкость 1 куб.м плит. Сделать вывод.

Тема 5 - Аудит найма и увольнения персонала

Кейс по теме

О необъективности подбора персонала может свидетельствовать принятие на работу работников без объявления конкурса на замещение вакантных должностей. Проверка соблюдения предприятием миссии найма персонала состоит в оценке достижения качественных и количественных

целей найма персонала и его соответствия стратегическому характеру развития предприятия.

Оценку достижения миссии найму персонала осуществляют, выполняя:

- анализ требований к рабочим местам;
- анализ способностей и умений новых работников;
- анализ потребности новых работников в работе;
- оценку эффективности процедуры найма персонала через сравнение результата с затратами.

С помощью предложенной табл. 1 сформировать и обнаружить перечень типичных ошибок, которые могут быть допущены при найме персонала.

Таблица 1. Перечень типичных ошибок, которые могут быть допущены при наймеперсонала

Этап аудита найма персонала	Типичные ошибки
Отбор	
Решения про найм	
Найм персонала	
Составление трудового соглашения	
Испытания (в случае необходимости увольнения) кандидатов на вакантные должности	

Некоторые из типичных ошибок предприятия, допущенные при осуществлении найма персонала, могут привести даже к судебным процессам с работниками, которые находились на испытательном сроке.

Тема 6 - Аудит использования трудового потенциала

Кейс по теме

Во время проведения аудита численности работников, занятых подбором, расстановкой, повышением квалификации (переподготовкой) и учетом кадров на предприятии ООО «Нива», были предоставлены такие расчеты (табл.).

Таблица. Расчет численности работников, занятых подбором, расстановкой, повышением квалификации (переподготовкой) и учетом кадров

Наименования полученного показателя	Значения показателя
Поправочный коэффициент, который учитывает удельный вес работ, выполняемых на ПЭВМ	0,75

Поправочный коэффициент, который учитывает объем работ, связанных с военнообязанными на предприятии	0,95
Поправочный коэффициент, который учитывает интенсивность движения кадров	0,9
Нормативная численность работников, занятых подбором, расстановкой, повышением квалификации (переподготовкой) и учетом кадров	1,04
Общая нормативная численность работников, занятых подбором, расстановкой, повышением квалификации (переподготовкой) и учетом кадров	1,05

Обнаружить и представить в аудиторском выводе ошибки, которые были сделаны работниками во время расчета указанной численности

Исходные данные для расчета нормативной численности работников, занятых подбором, расстановкой, повышением квалификации (переподготовкой) и учетом кадров на предприятии ООО «Нива»: количество структурных подразделов - 9 единиц; количество персонала - 180 человек; процент работ из кадрового учета, который выполняется с использованием компьютеров, составляет 40 %; процент работ, связанных с военнообязанными, составляет на предприятии - 3 %; удельный вес принятых (высвобожденных) работников - 5 %.

Тема 7 - Аудит деятельности службы управления персоналом

Кейс по теме

Задание 1

1.Ознакомьтесь с примерной программой проведения кадрового аудита и ответьте на следующие вопросы:

2. Каковы основные задачи кадрового аудита?

3. Какие направления работы с персоналом охватывает технология кадрового аудита?

4. Какие внешние и внутренние факторы УП-модели оцениваются в процессе кадрового аудита?

5. Кто, на ваш взгляд, должен выступать исполнителем аудита персонала?

ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА

1. Наличие основополагающих корпоративных документов и определение соответствия им кадровой работы.

1.1. Положение о кадровой работе (включает описание прав и обязанностей линейных руководителей).

1.2.Кадровая политика компании на 201__ год.

1.3.Смета кадровых расходов компании.

1.4.Кадровые технологии: порядок организации найма новых сотрудников; порядок аттестации рабочего места сотрудника; порядок адаптации новых сотрудников; программа и порядок обучения новых сотрудников; кодекс прав и обязанностей сотрудника, памятка молодому сотруднику; порядок оценки работы сотрудника; положение об аттестации руководящего состава организации; положение о мотивации сотрудников; положение о социальной поддержке сотрудников; порядок учета и ведения базы персональных данных сотрудников; порядок заключения трудовых договоров и их хранения; порядок организации кадрового делопроизводства; порядок выдвижения и обучения резерва руководящих кадров и ведущих специалистов.

1.5. Рабочие графики и план: график аттестации руководящего состава организации; график оценки работы сотрудников.

1.6.Система контроля за исполнением документов.

2. Работа скадрам высших органов управления организации.

2.1. Решения руководства организации по кадрам.

2.2. Порядок обсуждения кадровых вопросов на оперативном совещании руководителей подразделений у первого лица (руководителя).

2.3. Работа с внешними организациями по кадровым вопросам.

2.4. Полнота и порядок получения, обработки и использования кадровой информации на высших уровнях управления.

2.5. Эффективность принимаемых на высшем уровне кадровых решений.

2.6. Стоимость принимаемых кадровых решений.

2.7. Собственная работа с руководящими кадрами (номенклатура руководящих кадров, их текучесть).

2.8. Система действующих при высшем руководстве комитетов и комиссий по кадровым вопросам и их эффективность.

2.9. Эффективность работы кадрового резерва руководителей.

3. Реальная картина состояния кадровой работы.

3.1. Текучесть кадров.

3.2. Квалификация сотрудников.

3.3. Эффективность вложений в персонал.

3.4. Эффективность работы кадровой службы.

3.5. Эффективность работы с кадрами линейных руководителей.

Задание 2

К. Рогов, региональный менеджер управления персоналом, понимал, что его возможности продвижения по службе в головном офисе зависели от того, насколько хорошо работает персонал в его регионе. Контрольная бригада компании рассматривала выполнение плана его региона каждый июнь. Какие действия целесообразно предпринять Рогову для успешного прохождения аудиторской проверки?

Задание 3

Изучите приведенный ниже перечень популярных мероприятий кадровой политики организации. Определите, к каким отрицательным результатам может привести их реализация, и объясните почему. Предложите свои варианты мероприятий, направленных на оптимизацию кадрового потенциала организации.

1. Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников.

2. Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной доли работников во всех структурных подразделениях.

3. Свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации.

4. Чрезмерно резкое и масштабное сокращение персонала.

5. Расстановка по рабочим местам вместо уволенных работников оставшихся, в надежде на то, что они приобретут необходимые навыки практической деятельности.

6. Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед вышестоящим руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку конкретных мер по оптимизации структур организации.

7. Поэтапное отправление в неоплачиваемый отпуск работников.

8. Создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей их профессионального роста (карьеры) в организации

Тема 8 - Контроллинг системы управления персоналом организации

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Какова роль контроллинга в системе управления персоналом?
2. В чем заключается основная цель контролинга персонала?
3. Каковы основные цели, задачи контроллинга персонала?
4. В чем состоят основные функции контроллинга персонала?
5. Каковы основные направления стратегического контроллинга персонала?

6. Каковы основные этапы оперативного контроллинга персонала?

7. В чем отличие стратегического и оперативного контроллинга персонала?

8. В чем состоит опережающий характер контроллинга персонала?

9. Каковы методы принятия управленческих решений, их отличие и условия применения в сфере управления персоналом?

10. Какова структура контроллинга персонала?

Примерный перечень тем для дискуссии:

1. Составьте схему осуществления контроллинга персонала в определенной последовательности.
2. Объясните и изложите в письменном виде основные причины появления контроллинга на современных предприятиях.

3. Приведите перечень видов контроллинга персонала по следующим классификационным признакам: а) по степени развития; б) по виду измерения;в) по объекту и/или по времени.

Тема 9- Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала

Вопросы для обсуждения

1. Бюджет на содержание персонала.
2. Характеристика положительных и отрицательных аспектов методов бюджетирования на содержание персонала.
3. Структура и статьи затрат бюджета на содержание персонала .

4.Контроль бюджета.

Практические задания

Задание 1. Выпускается два вида продукции:платья-6000шт,костюмы-1000 шт. Затраты рабочего времени на 1-цу продукции: платья – 4 н.-час, костюмы – 6 н.-час. Часовая тарифная ставка производственных рабочих в час составляет - 40 руб. Определить бюджет прямых затрат труда в стоимостном выражении.

Задание 2. Предприятие выпускает диваны2210ед.,кресла1660ед.,кровати 1100 ед. Трудоемкость единицы изделия в швейном цехе составляет: дива-ны -20 чел.-час., кресла- 15 чел.-час., кровати -10 чел.-час., в сборочном цехе: диваны -16 чел.-час., кресла- 12 чел.-час., кровати - 8 чел.-час. Стоимость 1 чел.-часа в рублях составляет: в швейном цехе – диваны -15, кресла - 10, крова-ти- 5; в сборочном цехе - диваны - 30, кресла - 30, кровати-20. Требуется определить прямые затраты труда в целом по производству и прямые затраты на оплату труда на одно изделие.

Задание 3. Производственная программа предприятия по изготовлениюизделий распределена по кварталам следующим образом:1 квартал -1220 шт.; 2 квартал -1390 шт.; 3 квартал -1320 шт.; 4 квартал- 1510 шт. Трудоемкость прямых затрат на единицу изделия составляет 7 час., часовая оплата труда-40 руб. в час. Определите бюджет прямых затрат по зарплате на бюджетный год с разбивкой по кварталам.

Контрольные вопросы

1. Что такое бюджетирование?
2. Каковы основные цели и задачи бюджетирования?
3. Какова процедура планирования расходов по содержанию персонала?
4. Какие методы бюджетирования используются в контороллинге персонала?
5. Каковы достоинства и недостатки методов бюджетирования ?
6. Какие основные функции выполняет система бюджетирования в контроллинге персонала?
7. Как определяется бюджет прямых затрат?
8. Из чего состоит бюджет расходов на содержание персонала?

9. Каковы основные особенности технологии разработки бюджета расходов на персонал?

10. В какой последовательности разрабатывается бюджет на содержание персонала? Приведете технологию разработки бюджета на персонал в определенной последовательности.

11. Какие этапы включает процесс разработки бюджета затрат на содержание персонала?

Задания

1. Составьте следующие форматы кадрового планирования:

–«Привлечение нового персонала» исходя из следующих параметров: а) отдел, должность, количество; б) срок найма; в) затраты на подбор; г) затраты на оборудование рабочего места;

–«Увольнения и перемещения» исходя из следующих параметров: а) Ф.И.О., занимаемая должность; б) размер зарплаты и компенсация; в) сроки увольнения или перемещения;

– «Обучение и развитие персонала по следующим параметрам: а) пере чень сотрудников; б) тема и форма обучения; в) продолжительность и сроки обучения; г) стоимость обучения; д) командировочные расходы.

2. Составьте форматы кадрового планирования «Фонд оплаты труда» и «Социальные программы организации». Определите основные параметры данного формата кадрового планирования.

3. При составление бюджета на содержание персонала используются следующие методы бюджетирования: жесткий, гибкий, скользящий, от достигну-того, с нулевого базиса и с проработкой дополнительных вариантов. Дайте характеристику этим методам и укажите их положительные и отрицательные аспекты.

Задание

В цехе выпускается два вида продукции А и Б. Количество выпускаемой продукции, затраты рабочего времени на единицу продукции, часовая тарифная ставка производственных рабочих приводятся в таблице 2.

Постановка задачи: по данным таблицы 2.2 определить бюджет прямых затрат труда в стоимостном выражении

Исходные данные

№ вар	Количество выпускаемой продукции, шт.		Затраты рабочего времени на единицу продукции, нормо-час.		Часовая тарифная ставка производственных рабо-чих, руб.	
	А	Б	А	Б	А	Б
1	2	3	4	5	6	7
1	3000	1500	4	5	22,22	24,57
2	3100	1550	5	6	21,83	24,17
3	3200	1600	7	6	24,83	21,12
4	3300	1650	4	5	24,17	24,45
5	3400	1700	7	6	21,12	24,50
6	3500	1750	4	6	22,22	24,50
7	3600	1800	5	7	24,24	20,88
8	3700	1850	4	6	21,12	24,53
9	3800	1900	5	7	24,16	24,23
10	3900	2000	4	6	20,88	24,56
11	4000	2100	4	7	21,45	23,56
12	3150	2150	7	5	22,75	22,56
13	3250	2200	6	4	22,25	24,12
14	3350	2250	7	5	23,35	22,45
15	3450	2300	6	4	23,34	21,35
16	3550	2400	7	5	20,32	22,45
17	3650	2450	6	7	22,45	24,19
18	3750	2500	5	7	23,45	23,45
19	3850	2550	4	7	22,45	24,32
20	3950	2600	7	4	23,67	21,44

.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Теория организации

Раздел 1 Теория организации и ее место в системе научных знаний

Тема 1 Развитие организационно-управленческой мысли

Вопросы для контроля

1. Место теории организации в системе научных знаний.
2. Связь учебного курса «Теория организации» с другими научными дисциплинами.
3. Основные этапы развития науки об организации.
4. Сущность и содержание категории «организация».
5. Эволюционное развитие теории организации как науки и практики
6. Основополагающие идеи теории организации

Задания в тестовой форме

1. Кто из данных представителей является основателем общей теории организации?

а. М. Вебер

б.Т. Парсонс

в.А. Богданов

2. Какому понятию соответствует определение: «целое, образованное согласованием, взаимоподчинением составляющих его частей, элементов»?

а. система

б. устойчивость

в. структура

3.Что значит описать систему?

а. перечислить входящие в систему элементы

б. определить уровни иерархии системы

в. определить функцию системы, сформулировать цель, определить совокупность альтернатив ее функционирования

4. Какой устойчивостью обладают открытые системы?

а. системной

б. динамической

в. статической

5.Каковы основные части системы?

а. вход, взаимодействие, выход

б. вход, процесс, выход

в. онтогенез, операция, выход

6.Основатель русского направления теории организации

а. Керженцев

б. Мильнер

в. Богданов

7. Сознательно координируемое социальное образование

а. институт

б. организация

в. система

8. Случай, когда системы не имеют входов и выходов во внешнюю среду

а. закрытая система

б. функциональная система

в. открытая система

9. Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность

а. система

б. организация

в. структура

10. Простейшая неделимая часть системы – это

а. элемент

б. материя

в. структура

Тема 2 Формирование научных взглядов на возникновение организации

Задания в тестовой форме

1 вопрос

Основателем школы социальных систем является

Выберите один ответ:

Э. Петерсен

Ч. Барнард

П. Дракер

Д.К. Миллер

2 вопрос

«Салическая правда» — кодекс права, относящийся к ...

Выберите один ответ:

Остготскому королевству

Византии

Франкскому королевству

Древнему Риму

3 вопрос

Возникновение какого направления развития управленческой мысли связывают с именем американского социолога Э.Мэйо?

Выберите один ответ:

Школа человеческих отношений.

Административная школа
Школа научного менеджмента
Эмпирическая школа

4 вопрос
Применение научных методов в управленческой практике, проведение управленческих экспериментов впервые осуществлено:
Выберите один ответ:
А.Файолем
Х.Эмерсоном
Ф.Тейлором
Ч.Бэббиджем

5 вопрос
Первая на Руси предпринимательская организация — Иванская купеческая корпорация — упомянутая в документах XIII в. была создана в ...
Выберите один ответ:
Пскове
Новгороде
Твери
Москве

6 вопрос
В трудах какого экономиста XIX – начала XX вв. впервые высказана мысль о контроле как системе?
Выберите один ответ:
Э. де Лавелье
Л.Лафлин
Р.Боукер
Дж.Милль

7 вопрос
Первое сочинение на Руси, целиком посвященное управлению частным хозяйством – это ...
Выберите один ответ:
Двинская уставная грамота
«Русская Правда»
«Поучения» Владимира Мономаха
«Домострой»

8 вопрос
Философские трактаты «Мэнцзы», «Моцзы» «Чжоули», являющиеся источниками управленческой мысли XIV—VI вв. до н.э., созданы в ...
Выберите один ответ:

Индии
Китае
Японии
Корее

9 вопрос
Автором идей о социальных факторах в управлении, приведшие к возникновению школы человеческих отношений, являлся:
Выберите один ответ:
М.Фоллетт
А.Файоль
Ф.Ретлисбергер
Ф.Тейлор

10 вопрос
Переписка царя Хаммурапи с его чиновниками дает представление о системе административного управления в ...
Выберите один ответ:
Древнем Египте
Ассирийском царстве
Древнем Иране
Вавилонии

11 вопрос
В Киевском государстве управитель княжеским двором (или княжеским землевладельческим хозяйством) назывался:
Выберите один ответ:
дворский
казначей
ключник
тиун

12 вопрос
Экономическая политика С.Ю.Витте выражалась
Выберите один ответ:
всё перечисленное верно
в развитии хозяйственной свободы и конкуренции
во внедрении либерально-буржуазного опыта передовых западных европейских стран и США
в усилении государственного вмешательства в хозяйственную жизнь страны

13 вопрос
Д.Локк в XVIII в. сформулировал
Выберите один ответ:
принципы анализа частной собственности

учение о государстве как союзе людей под юридическими нормами
учение об общественном договоре
метод классической политической экономии

14 вопрос
Важнейшим источником, по которому можно судить об управленческих взглядах каноников, является
Выберите один ответ:
«Саксонский капитулярий»
«Капитулярий о поместьях»
«Салическая правда»
«Свод канонического права»

15 вопрос
Вопросы формирования частного рабовладельческого хозяйства и управления им находились в центре управленческой мысли
Выберите один ответ:
Древней Индии
Древнего Рима
Древней Греции
Древнего Китая

16 вопрос
Кто из экономистов XVIII — XIX вв. сформулировал 3 важнейших качества менеджера: «порядок, экономия и внимание»
Выберите один ответ:
Дж.Милль
С.Ньюмен
А.Маршалл
А.Смит

Практическое задание

Заполните таблицу, отражающую основные отличия классической, неоклассической и современной теории организации.

Таблица 1. Основные отличия классической, неоклассической и современной теории организации

Положение	Теории организации		
	Классическая	Неоклассическая	Современная
1. Отличительные особенности			
2. Цель организации			

3. Роль высшего руководства			
4. Роль работников			
5. Влияние на развитие организации			

Раздел 2 Социальные и хозяйственные организации

Тема 3 Понятие и виды социальных организаций

Задания

1. Дайте определения понятия «система». Можно ли рассматривать общество как систему? Что такое «социальная система»?

2. Какие подсистемы в обществе как системе можно выделить? Охарактеризуйте их.

3. Назовите элементы социальной подсистемы.

4. Охарактеризуйте общество как целостное, динамично развивающееся, системное образование.

5. Назовите основные компоненты структуры общества.

6. Чем близки понятия «общество» и «страна» и чем они различаются?

7. Расскажите о модели социальной системы, предложенной Т. Парсонсом. Подкрепите ответ схематичным изображением модели.

8. Что положено в основу типологии обществ К. Маркса?

9. Кто предложил делить общества на традиционные (военные) и индустриальные (промышленные)?

10. Расскажите о современной типологии обществ, принятой в социологии.

11. Какие законы развития общества Вы знаете?

12. Как взаимосвязаны культура и общество?

13. В чём своеобразие социологического изучения культуры?

14. Как взаимодействуют общество, культура и природа?

Кейс по теме

Работа с текстом:

1.Прочитайте и проанализируйте отрывок из произведения Э. Тоффлера «Третья волна»*. Ответьте на вопросы в конце текста.

**Очередная волна, как ее описывает Э. Тоффлер, является грандиозным поворотом истории, величайшей трансформацией, всесторонним преобразованием всех форм социального и индивидуального бытия. Рассматривая историю как непрерывное волновое движение, Э. Тоффлер анализирует особенности грядущего мира, экономической основой которого станут, по его мнению, электроника и ЭВМ, космическое производство, использование глубин океана и биоиндустрия. Это и есть Третья волна, которая придёт на смену аграрной (Первая волна) и промышленной (Вторая волна).*

«<…> Вплоть до 1650-1750 гг. мы можем говорить о Первой мировой волне. Несмотря на то что в сельскохозяйственной цивилизации были отдельные вкрапления примитивных культур, а также намёков на индустриальное будущее, в целом она преобладала на всей планете, и казалось, что так будет во веки веков. Таким был мир, в котором произошел взрыв индустриальной революции, запустивший Вторую волну и породивший странную, могущественную и лихорадочно активную контрцивилизацию. Индустриализм – нечто большее, чем дымящие трубы и поточные линии. Это богатая многосторонняя социальная система, касавшаяся любого аспекта человеческой жизни и нападавшая на любое проявление прошлого, связанного с Первой волной. <…> Она принесла с собой типовые здания и металлический стул с кожаным сиденьем, сидячие забастовки, витаминные таблетки и увеличила продолжительность нашей жизни. Она сделала универсальными наручные часы и избирательные урны. Еще более важно то, что она связала все это вместе, "собрала" отдельные компоненты, как собирают машину для того, чтобы создать самую могучую, сплоченную и экспансионистскую социальную систему, равной которой мир еще не знал: цивилизацию Второй волны. <…> Третья волна придёт не как одна климатическая перемена, но как последовательность тысячи нововведений и столкновений на многих уровнях во многих местах в течение десятилетий. Это не исключает вероятности сопутствующего насилия. Переход от цивилизации Первой волны к цивилизации Второй волны был одной из самых кровавых драм с войнами, голодом, вынужденными миграциями, государственными переворотами и бедствиями. Сейчас ставки намного выше, времени меньше, ускорение идет быстрее, опасности еще больше. Многое зависит от гибкости и проницательности сегодняшних элит и суперэлит. Если эти группы окажутся недальновидными, лишенными воображения и напуганными, подобно многим правящим группам прошлого, они будут жестко сопротивляться Третьей волне и тем самым увеличивать риск насилия и своей гибели. <…>

Многие из нас знают или чувствуют, в каком опасном мире мы живем. Мы знаем, что социальная нестабильность и политическая неуверенность могут дать выход диким энергиям. Мы знаем, что значит война и экономический катаклизм, и помним, как часто тоталитаризм возникал из благородных намерений и социального разрушения. <…> Обстоятельства в разных странах различны, но никогда в истории не было так много достаточно образованных людей, сообща вооруженных столь невероятным спектром знаний. Никогда не было такого уровня изобилия, может, ненадежного, но достаточного, чтобы дать столь многим время и энергию для гражданских забот и действий. Никогда столь многие не имели возможности путешествовать, общаться и изучать другие культуры. Кроме того, никогда столь многие не имели такой гарантии, что необходимые перемены, хотя и глубокие, пройдут мирно. <…> Для избежания насильственной реконструкции мы сейчас должны начать сосредоточиваться на проблеме структурного политического морального износа во всем мире. И

мы должны поставить эту проблему не только перед экспертами, специалистами в области конституции, юристами и политиками, но и перед общественностью – гражданскими организациями, торговыми союзами, церквями, женскими группами, этническими и расовыми меньшинствами, учеными, домохозяйками и бизнесменами.

В качестве первого шага мы должны начать самые широкие общественные дебаты о необходимости новой политической системы, настроенной на нужды цивилизации Третьей волны. Нам нужны конференции, телепередачи, конкурсы, деловые игры, тренировочные конституционные конвенции, чтобы создать более широкий спектр воображаемых предложений политической перестройки, чтобы дать волю потоку свежих идей. Нам следует быть готовыми использовать самые передовые из доступных нам инструментов – от спутников и компьютеров до видеодисков и интерактивного телевидения. <…> Мы должны начать с себя, научиться не закрывать свои умы для нового, удивительного, кажущегося радикальным. <…> Это означает борьбу за свободу слова – право людей выражать свои мысли, даже еретические.

Кроме того, это означает начало процесса реконструкции сейчас, до того как дальнейший распад существующих политических систем пошлет силы тирании маршировать по улицам и сделает невозможным мирный переход к Демократии Двадцать Первого Века. Если мы начнем сейчас, мы и наши дети сможем принять участие в волнующей перестройке не только наших устаревших политических структур, но и самой цивилизации.

Как поколению первых революционеров, нам досталась судьба творить.»

Вопросы:

1. Какие события в Европе, по мнению Э. Тоффлера, стали началом «Второй мировой волны»? Что подразумевает автор под «волнами»?

2. Чем характеризовалась «Первая мировая волна»? С обществом какого типа её можно сопоставить?

3. С обществом какого типа можно сопоставить «Вторую мировую волну»?

4. С обществом какого типа можно сопоставить «Третью мировую волну»?

5. Какие политические изменения ожидают общество в период «Третьей волны»?

6. Как Э. Тоффлер предлагает готовиться к приходу «Третьей волны»? Каких потрясений это поможет избежать?

Раздел. 3 Организация и управление

Тема 4 Процессы организации

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Сущность и элементарные процессы преобразования систем.
2. Дифференциация и интеграция.
3. Процессы самоорганизация.
4. Внешняя и внутренняя среда организации.

5. Содержание и элементы процесса организации.

Задания в тестовой форме

1. Что не относится к результатам интеграции?

а. выравнивание (усреднение) качественной определенности систем, входящих в интеграцию

б. повышение эффективности системы

в. увеличение масштабов системы

2. Чем характеризуется такой тип соединения, как коллизия?

а. несущественное преобразование каждой из входящей в соединение частей без появления новых свойств образованной из частей системы, отличных от свойств ее частей

б.вновь образованная совокупность сохраняет в основном качественную определенность составляющих ее частей, но приобретает новые свойства

в. соединение двух или нескольких частей, приводящее к полному их преобразованию (потеря их качественной определенности) и созданию новой системы, по своим свойствам отличной от свойств составляющих ее частей

3. Какие процессы из нижеперечисленных относятся к элементарным процессам структурных преобразований?

а. конъюнкция

б. ассимиляция

в. дизъюнкция

4. Выделите структурный принцип А. Файоля

а. единство цели и руководства

б. стабильность

в. справедливость

5. К какой из перечисленных классификаций относят корпоративные и индивидуалистические организации?

а. классификация по взаимодействию с внешней средой

б. классификация по взаимодействию с человеком

в. классификация по взаимодействию подразделений

6.Процесс направленный на сохранение целостности системы, упрочения ее связей соподчинения частей?

а. интеграция

б.адаптация

в. дифференциация

7. В каком подходе в теории организации основное влияние сосредотачивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует и с источниками ресурсов

а. структурный

б. динамический

в. статический

8. Возрастание различий и несоответствий между частями целого

а. дифференциация

б. параллелизм
в. развитие
9. К формам интеграции не относится система
а. динамическая
б. механическая
в. статическая
10.Внешняя среда характеризуется
а. сложностью
б. неопределенностью
в. неподвижностью

Практические ситуации и задачи

№ 1

К кадровым ошибкам в российской практике в организациях в основном относятся:

- отсутствие социализации работника при начале трудовой деятельности в новой организации (работник при трудоустройстве не находит точек соприкосновения с коллегами);
- отсутствие повышения по службе в маленьких организациях;
- личные предпочтения руководства, в результате чего работник не отождествляет себя с интересами организации;
- административные наказания подавляющие инициативу работника;
- отсутствие коммуникаций, связей с руководством, корпоративного духа, не получение ответов на свои вопросы;
- отсутствие мотивации, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

Вопросы:

1. Как вы считаете, какие еще классические ошибки и недоработки существуют в практики управления персоналом применительно к России?
2. Какие нововведения в управлении кадрами могли бы внедрить вы, если бы были назначены менеджером по кадрам в российской организации?
3. Какой главный принцип управления организацией в России и за рубежом?

№ 2

В российской практике бизнеса в последнее время стали использовать западные заимствования, в виде нововведений при мотивации труда, для того чтобы конечный труд работника был более эффективным и плодотворным. Среди предлагаемых инноваций - льготный или гибкий график работы, устанавливающийся для работника непосредственно.

Этот вид мотивации используется не на всех организациях. Часы работы работники могут выбирать себе сами и по своему усмотрению. Оплата так же идет почасовая, кто-то трудится 4 часа в день кто-то устанавливает конкретное время (например с 9.00 до 15.00 или с 13.00 до 20.00). Возможно применение стиля японского менеджмента. Когда работник может сделать работу которую ему поручили за более короткое время и уйти

домой. Можно работать дома, если это позволяет задание которое нужно исполнить. Где-то можно выбрать смену и выходные. Также можно использовать в организациях вахтенный метод только в виде дней (три дня работник работает, три дня выходные) и т.д.

Многие организации в настоящее время дают возможность подработать студентам в удобное для них время. Существуют так же ночные смены.

Гибкие графики работы снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, производительность труда повышается.

Вопросы:

1.Руководство организации вдруг предложило бы вам гибкий график работы, чтобы вы выбрали и почему?

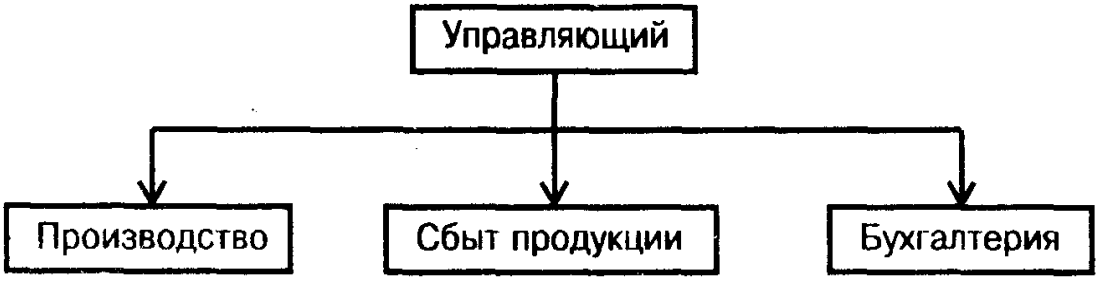
2. Как вы полагаете нужно ли руководству организации предоставлять льготной режим работы?

3. Если бы вы были руководителем, то каким образом бы организовали контроль за качеством и результатами труда своих работников?

Тема 5 Система управления организацией

Задание 1.

Перед вами функциональная структура организации:



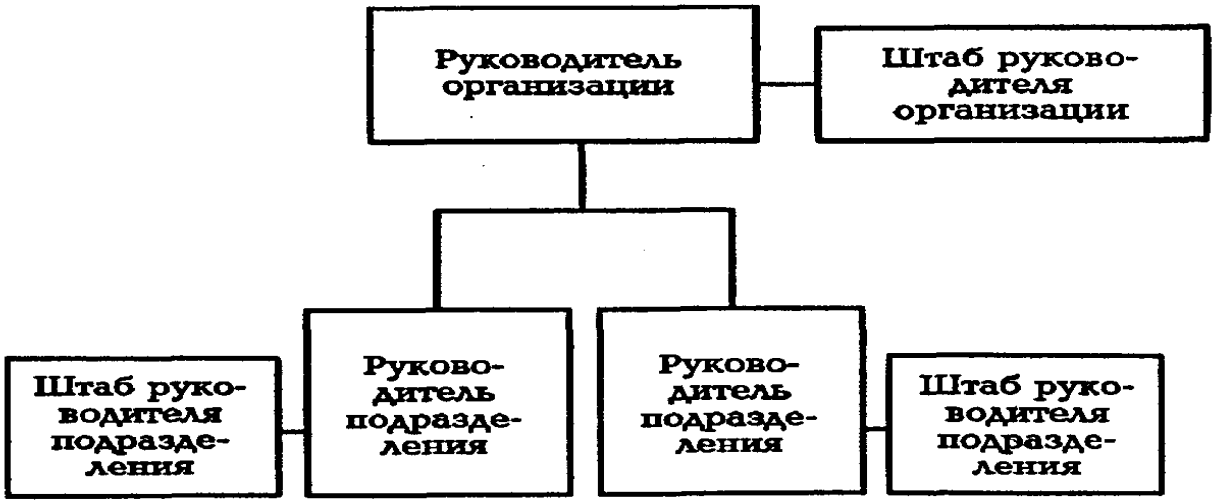
Особенности функциональной структуры: централизация, малочисленность персонала, небогатый ассортимент продукции, концентрация в одном месте.

Задание:

На основании изученного вами материала по курсу «Теория организации» оцените преимущества и недостатки данной схемы.

Задание 2.

Перед вами линейно-штабная структура организации:

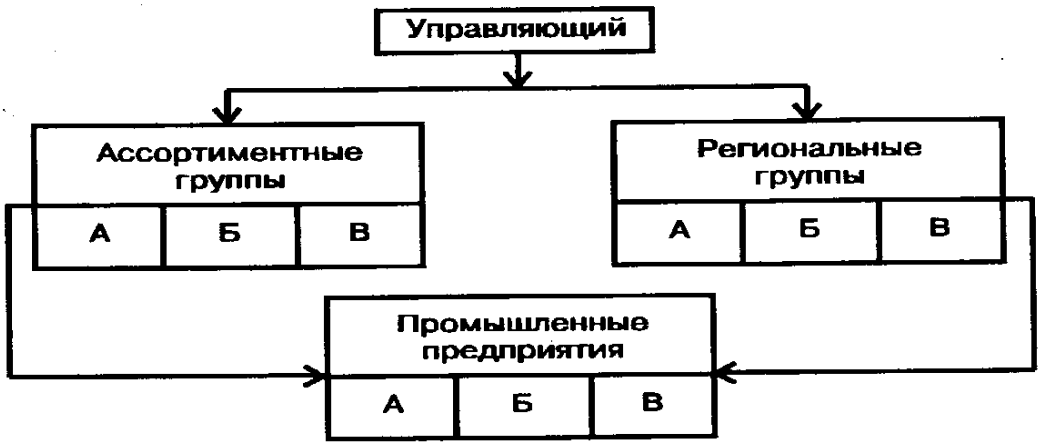


Особенности линейно-штабной структуры: обычно такая структура присуща филиалам крупных фирм: есть потребность в специалистах-управленцах.

Задание: На основании изученного вами материала по курсу «Теория организации» оцените преимущества и недостатки данной схемы.

Задание 3.

Перед вами матричная структура организации:



Особенности двойного подчинения в организации (каждая организация имеет начальника в ассортиментной группе и начальника в региональной группе). Такую структуру могут иметь и крупные, и средние компании.

Задание: На основании изученного вами материала по курсу «Теория организации» оцените преимущества и недостатки данной схемы.

Тема 6 Организационное проектирование

Вопросы для контроля

1. Проектирование организационных структур.
2. Подходы к проектированию организационных структур.
3. Этапы организационного проектирования.
4. Оценка изменений организационной структуры.
5. Факторы проектирования организаций: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор руководства.

6. Характеристика переменных компонент факторов проектирования организации.

7. Методы организационного проектирования.

Задания в тестовой форме

1. Какой тип организационных структур больше всего соответствует стабильным внешним условиям.

а. органический

б. механистический

в. патологический

2.Укажите требования, предъявляемые к современным организационным структурам

а.перманентная реорганизация

б.эффективность с точки зрения бизнеса: «все хорошо, что хорошо для данного бизнеса»

в.профилактика «окостенения» структур

3. Какие методы относятся к методам проектирования организационных структур?

а. аналитический

б. организационно-экономический

в. нормативно-функциональный

4. По каким показателям в первую очередь необходимо оценивать изменения организационной структуры?

а. рост прибыли

б. сокращение численности персонала

в. повышение уровня технической оснащенности организации

5. При каких из организационных структур управления нарушается принцип единоначалия?

а. линейно-штабная

б. дивизиональная

в. функциональная

6. Что является недостатком функциональной структуры управления?

а. уменьшение потребности в специалистах широкого профиля

б. трудности координации между функциональными подразделениями

в. высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций (повышение профессионализма)

7. Какая организационная структура относится к бюрократическому типу организационных структур?

а. бригадная

б. матричная

в. функциональная

8. Что является недостатком линейно-функциональной структуры?

а. отсутствие тесных связей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями

б. более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников

в. освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем

9. Какой тип организации характеризуется наличием неформальных объединений людей, направленных на решение постоянно возникающих новых проблем и создаваемых' на временной основе?

а. линейно-функциональный

б. матричный

в. адхократический

10. Какая организационная структура реализует принципы единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними?

а. линейная

б. линейно-функциональная

в. матричная

Кейс по теме

Задание 1

Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предложите и почему?» Пример предложение ниже предприятия.

Предприятие 1. Предприятие занимается производством упаковочной тары, которую покупают не только в городе и области, но и в соседних регионах. В течение шести лет предприятие не предполагает изменяет номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует оставить все так же. Продукция предприятия имеет красочный дизайн и представляет хорошее качество.

Предприятие 2. Предприятие выпускает большой ассортимент чулочно-носочных изделий, а также салфетки и носовые платочки. Через полтора года предполагается запустить новую линию по производству бесшовного белья.

Предприятие 3. Предприятие производит молочную продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются жители города. Основная стратегия предприятия – расширение рынка сбыта, поддержание качества выпускаемой продукции, закупка дополнительного сырья у населения.

Задание 2

Какую организационную структуру можно предложить и почему, для следующих предприятий и организаций и объясните почему:

пенсионный фонд

Дворец пионеров и школьников

Раздел 4 Основополагающие законы организации

Тема 7 Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации

Задания:

1. Приведите примеры моральных и аморальных зависимостей в управлении.
2. Приведите примеры зависимостей в студенческих группах.

Вопросы:

1. Какие составляющие имеет управленческий процесс в организации?
2. В чем заключаются особенности управленческого процесса?
3. Что понимается под зависимостью в управлении?
4. Приведите примеры объективных и субъективных зависимостей.
5. Дайте общее определение термина «закон» в управленческих дисциплинах.
6. Чем отличаются законы организации от законов для организации?
7. Какую роль играют законы в теории организации?

Практико-ориентированные задания

Задание 1

Действие какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?

В 1897 г. на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Данная ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей.

Задание 2

Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.

■ Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

■ Продовольственный магазин «Корвет» был зарегистрирован в 1984 г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно ст. 6 Федерального закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21 октября 1994 г. все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на общество с ограниченной ответственностью (ООО) или ОАО, ЗАО и др.

■ Автошкола «Водитель» имеет 10 машин и 18 инструкторов по

вождению на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

Задание 3

Незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям? Как их можно было бы избежать?

Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер. Иногда в компании собирается много информации «на всякий случай». Руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей фирмы зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиск информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки.

Задание 4

Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?

■ Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4—5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников

настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

Задания в тестовой форме

1. Какой закон гласит, что: «каждая материальная система стремиться сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении»?

а.закон развития

б.закон композиции-пропорциональности

в.закон синергии

2.В чем проявляется сущность закона синергии?

а. отражает соотношение различных частей организации

б. возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов ее отдельных частей

в. он имеет два противоречивых начала: стабильность и развитие

3. Какому закону соответствует следующее определение: «всякая система стремится измениться таким образом, чтобы свести к минимуму эффект внешнего воздействия, сохраняя при этом свою качественную определенность»?

а. закон относительных сопротивлений

б. закон самосохранения

в. закон равновесия

4. Какому закону соответствует следующее определение: «каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла»?

а. закон самосохранения

б. закон развития

в. закон синергии

5.Какой закон функционирования организации гласит: для любой организации существует набор таких элементов при котором ее потенциал будет существенно больше, либо существенно меньше суммы потенциалов ее элементов:

а. закон онтогенеза

б. закон синергии

в. закон композиции и пропорциональности

6.Основной закон с точки зрения общей теории организации

а. онтогенеза

б. синергии

в. развития

7. Дайте определение закона самосохранения

а. любая система сознательно или стихийно стремится к сохранению

своей качественной определенности

б. каждая система постоянно стремится к сохранению количественной и качественной определенности

в. все системы стремятся к самосохранению

8. Развитие –это

а. непрерывные изменения системы

б. постоянные условия существования

в. самоорганизация

9. Один из этапов биологической организации на протяжении своей жизни

а. глубинные изменения

б. зрелость

в. внешние условия

10. К чему приводит неупорядоченная информация под конкретные задачи

а. хаос

б. дезинформация

в. избыток информации

Тема 9 Сущность законов второго уровня

Задания

Поступило предложение торговым организациям взять в аренду площади под офисы и магазины, во вновь построенном торговом центре. Торговый центр находится в центре города. Аренда дорогая, но проходимость довольно большая, за счет расположенных вокруг учебных заведений, банков, больницы, удобного подъезда, парковки.

Вопросы:

1.По какому закону нужно арендовать торговые площади небольшим магазинчикам?

2.Какой вид синергизма нужно использовать, чтобы получить эффект с взятых в аренду площадей?

3.Подходят ли для данной ситуации принципы закона развития?

4.Возникает ли конкуренция в одно-профильных магазинах торгового центра?

5. По каким законам будут функционировать магазины и офисы торгового центра.

Раздел 5 Принципы организации

Тема 10 Классификация принципов организации

Задания

В современных условия в стране все больше внимания уделяется развитию работников, в частности их профессионального потенциала работников (повышению их квалификации), организационной культуре, контролем за качеством продукции и услуг, работу и конкурентоспособность

предприятия в целом. Службы управления персоналом или кадровые службы руководствуются следующими принципами:

- проявлять терпимость к вновь поступившим сотрудникам и ценить и правильно расставлять кадры, так же премировать за высокой производительности труда;
- поддерживать коммуникабельность и корпоративный дух в коллективе;
- нести ответственность за обучение персонала;
- правильно расставлять кадры и поощрять инициативу работника;
- стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;
- предоставлять (в зависимости от работы) каждому работнику время для реализации его индивидуальных способностей;
- обеспечить справедливую оплату труда;
- мотивировать работников за деятельность в течении года, стаж, достижение поставленных целей, творческие начинания и инициативность.

Вопросы:

1.Какие принципы в управлении персоналом могут повысить эффективность и точность работы сотрудников и почему?

2.Соответствуют ли выше упомянутые принципы особенностям российского менталитета ?

3. Сравните управленческие аспекты организацией 90-х, 2000 годов и в настоящее время.

Тема 11 Рационализация организационной деятельности

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Понятие и сущность принципов рационализации.
2. Основные направления рационализации производства.
3. Повышение качества управленческого и исполнительского труда.
4. Влияние новых информационных технологий на процессы рационализации организационной деятельности.

Доклады

1. Рационализация в современных условиях.
2. Влияние новых коммуникационных технологий на рационализацию организационной деятельности.
3. Влияние электронной коммерции на условия выполнения финансовых трансакций.
4. Переход отечественных предприятий к рациональным методам ведения бизнеса в сети. Факторы сдерживания**.**

Раздел 6. Корпоративная культура

Тема 12 Корпоративная и организационная и культура

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Общие понятия организационной культуры и ее составляющие
2. Система ценностей и приоритеты организации

3. Влияние факторов внешней и внутренней среды на организационную культуру
4. Типологии организационных культур
5. Организационная культура личности
6. Изменения (нововведения) в организации
7. Роль лидера в создании сильной культуры.
8. Командообразование и его роль в формировании сильной культуры.

Задания в тестовой форме

1. Организационная культура - это (выбрать наиболее полное определение):

1) набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации;

2) разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы;

3) базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил организации;

4) система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы;

5) нет правильного варианта ответа.

2. Какое из этих свойств организационной культуры предполагает ранжирование ценностей?

1) общность;

2) объективность;

3) иерархичность и приоритетность;

4) системность;

5) нет правильного варианта ответа.

3. Какая из видов организационных культур будет иметь целью влияние на конечный результат?

1) клан;

2) бюрократия;

3) рынок;

4) адхократия;

5) нет правильного варианта ответа.

4. Понятие организационная культура означает:

1) этика менеджмента;

2) набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми члена организации;

3) важный элемент условий труда, определяющий индивидуальное и групповое поведение в организации;

4) культура поведения работников в организации;

5) нет правильного варианта ответа.

5. Какие мероприятия могут привести к стабилизации ситуации с

организационной культурой:

1) корректировка стиля управления;

2) организация внутрифирменных командообразующих мероприятий;

3) разработка и внедрение регламентов, норм, процедур, способствующих корректировке организационной культуры;

4) выявление и формирование ценностей в соответствии с целями организации, работа по их разъяснению и поддержанию;

5) нет правильного варианта ответа.

6. Чем поддерживается организационная культура:

1) способом реагирования на критические ситуации;

2) критериями мотивации и кадровой работы;

3) соблюдением ритуалов, обрядов и традиций;

4) обучением персонала;

5) нет правильного варианта ответа.

7. Доминирующая культура организации — это:

1) культура, которая развивается в каждом подразделении, вертикального и горизонтального;

2) основные ценности организации, которые принимаются большинством членов организации;

3) культура рабочей или управленческой команды;

4) культура конкуренции и борьбы (за господство на рынке);

5) нет правильного варианта ответа.

8. Каким образом организационная культура влияет на эффективность организации?

1) эффективность требует соответствия стратегии и организационной культуры организации;

2) эффективность требует, чтобы организационная культура и технологии были приведены в соответствие;

3) эффективность требует строго соблюдения принципов организационной культуры;

4) эффективность требует, чтобы в организации было больше разнообразных субкультур;

5) нет правильного варианта ответа.

9. Организационная культура является стимулом:

1) моральным;

2) материальным;

3) социальным;

4) творческим;

5) креативным.

10.Корпоративная культура – это:

1) культура корпорации по сравнению с другими социальными институтами;

2) система ценностей организации в целом;

3) процесс перенесения ценностей менеджмента на общество в целом;

4) система ценностей ТОР – менеджмента;

5) нет правильного варианта ответа.

11.Важнейшая функция корпоративной культуры – это:

1) контроль над персоналом;

2) формирование благоприятного психологического климата;

3) воспитание персонала;

4) поддержание самоидентичности и своеобразия организации;

5) нет правильного варианта ответа.

12.Корпоративная культура основана на:

1) правилах, определяемых руководством организации;

2) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;

3) кодексе корпоративной этики;

4) общепринятых нормах поведения;

5) нет правильного варианта ответа.

13.Американский ученый У. Нойман знаменит тем, что:

1) определил тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций;

2) провел сравнительный анализ американской, японской и арабской организационных культур;

3) предложил выделять три типологии культуры организации: рыночную, бюрократическую, клановую;

4) предложил рассматривать три типа культур: моноактивную, полиактивную и реактивную;

5) нет правильного варианта ответа.

14.Каким образом должна измениться организационная культура при уменьшении масштаба контроля в организации?

1) она станет более бюрократичной;

2) она станет более иерархичной;

3) она станет более демократичной;

4) масштаб контроля никак не повлияет на организационную культуру;

5) нет правильного варианта ответа.

15.Какая из характеристик организационной культуры отражает степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации?

1) управление конфликтами;

2) индивидуальная автономность;

3) управленческое обеспечение;

4) стимулирование;

5) аккумулирование.

Кейс. "Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга X"

Описание кейса.

Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компании "Стиль" и компании "Забава").

Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга Х. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний "Стиль" и "Забава" сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации.

Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А. Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но "хозяин - барин").

Операционализация: прописывание в работе того, что автор исследования считает организационной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдигна Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения

или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д.

Результаты исследования специалиста А показали, что компания "Забава" значительно уступает компании "Стиль" по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании "Забава", как значилось в его отчете, "совершенно безалаберно" относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники "Забавы" часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время, сотрудники компании "Стиль" очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании "Стиль", привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании "Забава". Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

Рекомендации. Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании "Забава" с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании "Стиль". По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Исследователь Б. Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявление радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании;

проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов).

Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях.

Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании "Забава" значительно выше, чем в компании "Стиль". Сотрудники компании "Забава", занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании "Стиль" не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании "Забава", лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально "ночевать" на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией "Стиль". Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники "Забавы" предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников "Стиля", те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники "Забавы" поняли, что "Стиль" способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

Рекомендации. Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании "Стиль", тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков

идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог

Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании "Стиль" значительно более развита по сравнению с компанией "Забава". В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании "Забава". Два разных понимания организационной культуры - две разных операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы по кейсу

Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?

Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Технологии использования и развития персонала

Раздел 1. Теоретические основы использования и развития персонала

Тема 1. Современные персонал-технологии как фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

Современные персонал-технологии как совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения.

Теоретические подходы и принципы разработки технологий управления персоналом.

Комплектование штата (поиск и привлечение кандидатов, отбор лучших, адаптация новых).

Обучение и развитие работников (обучение, переобучение, повышение квалификации, формирование кадрового резерва, планирование карьеры).

Проблемные вопросы для осуждения:

Оценка и контроль (оценка рабочих показателей, контроль трудовой и исполнительской дисциплины, мониторинг состояния всех направлений работы с персоналом, установление стандартов и контрольных показателей выполнения основных видов работ).

Активизация потенциала человеческих ресурсов (система материального и морального стимулирования труда, система информирования персонала, социальная защита и система льгот, формирование организационной культуры и развитие трудовой морали).

Ключевые факторы эффективной системы управления персоналом.

Тесты по теме

1. Что не относится к понятию «управление персоналом»?

а) процесс руководства отдельными людьми;

б) метод общения с людьми;

в) искусство управления;

г) правильного ответа нет

2. Менеджер по работе с персоналом - это:

а) объект управления;

б) субъект управления;

в) исполнитель;

г) аппарат управления;

3. Управление персоналом – неотъемлемая часть науки:

а) менеджмент;

б) маркетинг;

в) сервисная деятельность;

г) экономика предприятия;

4. Какой вид стратегии управления персоналом может быть рекомендован предприятиям, не располагающим достаточными финансовыми ресурсами?

а) стратегия импорта;

б) арендная стратегия;

в) аутсорсинг;

г) стратегия самообеспечения.

5. Для предприятия, имеющего филиалы в других регионах целесообразнее формировать структуру системы управления персоналом:

а) по функциональному принципу;

б) по территориальному принципу;

в) по смешанному принципу;

г) правильного ответа нет.

6. Какие мероприятия не относятся к рекрутингу?

а) поиск персонала;

б) проведение аттестации;

в) отбор персонала;

г) наём персонала.

7. «Пассивная технология» поиска предполагает инициативу со стороны:

а) самого работника;

б) службы персонала предприятия;

в) самого предприятия;

г) правильного ответа нет.

8. При отборе кандидатов на должность начальника отдела маркетинга следует использовать:

а) «технологию жесткого отбора»;

б) «технологию умеренного отбора»;

в) смешанную технологию;

г) правильного ответа нет.

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

а) к общей адаптации;

б) к частной адаптации;

в) к социальной адаптации;

г) к профессиональной адаптации.

10. Что такое «аутсорсинг»?

а) стратегия управления персоналом, основанная на использовании предприятием потенциала других организаций;

б) метод управления персоналом;

в) принцип управления персоналом;

г) правильного ответа нет.

11. К какому этапу рекрутинга относится оформление и подписание трудового договора?

а) к отбору;

б) к поиску;

в) к найму;

г) правильного ответа нет.

12. В чём заключается различие между следующими вариантами арендной стратегии управления персоналом: «рентинг», «хайринг», «лизинг»?

а) в продолжительности периодов;

б) в работе с кадровым агентством;

в) в подходе к обучению кадров;

г) правильного ответа нет.

13. Что не относится к понятию «ротация»?

а) перевод работника на другую работу в пределах предприятия;

б) увольнение работника;

в) временное выбытие работника за пределы предприятия;

г) правильного ответа нет.

14. Что означает такой принцип управления персоналом как «законность»?

а) осуществление деятельности по управлению персоналом в строгом соответствии с существующими законами;

б) последовательность в работе с персоналом;

в) объективная оценка факторов макросреды;

г) объективная оценка факторов внутренней среды.

15. Кем определяется внутренняя мотивация?

а) самим работником;

б) работодателем;

в) высшим менеджером;

г) коллективом.

Тема 2. Компетентностный подход в современных персонал-технологиях

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Проблемные вопросы для осуждения:

Модель и профиль компетенций.

Виды компетенций: профессиональные, специальные, корпоративные.

Методика разработки профиля компетенций.

Значение профиля в системе управления персоналом.

Анализ профиля на примере менеджера по персоналу: описание и оценка компетенций.

Правила разработки профилей.

Ситуационное задание

Ситуация «Разработка квалификационной характеристики специалиста»

На предприятии отсутствует квалификационная характеристика менеджера по персоналу, отвечающего за процедуры профориентации и адаптации персонала. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность.

Необходимо разработать квалификационную характеристику должности менеджера по персоналу.

Методические указания.

Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен владеть, должен знать, должен иметь ясное представление.

Раздел 2. Методология использования и развития персонала

Тема 3. Основные технологии поиска и отбора персонала

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

Подбор и отбор персонала как кадровые технологии.

Требования к кандидатам на замещение вакантной должности.

Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность.

Структура и условия отбора.

Основные функции и принципы отбора, способы замещения должностей.

Методы отбора.

Отборочное собеседование как ведущий метод отбора персонала в современную компанию.

Примерный перечень тем для дискуссии:

Психологическая диагностика профессионально-важных качеств личности.

on-line тестирование и компьютерные программы оценки степени выраженности профессиональных компетенций и личностных качеств сотрудников компании.

Кейс по теме

Построение системы управления персоналом: с чего начать?

Сегодня многие компании среднего бизнеса всерьез задумываются о создании в своей структуре полноценной службы персонала. Времена, когда руководитель компании сам и подбирал, и учил, и деньги платил всем сотрудникам, все больше уходят в прошлое. Руководители постепенно делегируют функции по управлению персоналом и линейным менеджерам, и

своим заместителям, и кадровикам. Но про-блем в этой области у компаний становится все больше: кандидаты предъявляют слишком высокие требования, хотя сами не соответствуют и минимально необходимому уровню; работники жалуются на нечеловеческие условия труда: в компаниях появляются интриги, на которые уходят все силы персонала; сотрудники меняют места работы как перчатки, а работодатели не знают чем их удержать.

Игнорировать вопросы централизованного управления персоналом больше не имеет смысла. Для этого необходимо создавать полноценную службу персонала, а не отдел кадров из двух человек. А построить службу с нуля, и не идеальную, а именно ту, которая нужна компании в текущий момент, – задача непростая. Подобную ситуацию и описывает данный кейс.

Характеристика организации

Характеристика организации. Профиль деятельности – торгово-промышленный холдинг, бытовая техника. Численность персонала – около 200 человек. Срок работы на российском рынке – 10 лет.

Общая ситуация

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

2. Руководитель – харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.

3. Специалисты низового звена довольно квалифицированны, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.

4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто

идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.

5. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

6. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т. к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором, т. к. в отделе кадров всего два человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

7. В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

ЗАДАНИЕ:

1. Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами.
2. Наметьте долгосрочный план работы службы персонала.
3. Определите структуру службы персонала, распределить функции между сотрудниками с учетом того, что принять сразу больше двух новых специалистов вам вряд ли удастся.
4. Определите первоочередные меры, которые можно реализовать быстро.

Тема 4. Интервью как базовый метод отбора персонала

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

Организация процесса интервьюирования.

Составление плана интервью на основе профиля компетенций.

Структура интервью.

Виды и стили интервью.

Особенности проведении интервью при отбора кандидатов на замещение вакантных должностей различного уровня: рядовой персонал, среднее звено, руководящий состав.

Проблемные вопросы для осуждения:

Критерии оценки кандидата.

Требования к профессиональным качествам интервьюера.
Использование проективных тестов: плюсы и минусы.
Стандарты качественно проведенного собеседования.

Тема 5. Адаптация новых сотрудников

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Проблемные вопросы для осуждения:

Адаптация как кадровая технология.
Психологическое сопровождение процессов адаптации.
Программы адаптации молодых специалистов.

Тема 6. Деловая оценка персонала

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Проблемные вопросы для осуждения:

Деловая оценка персонала как кадровая технология.
Оценка потенциала кандидатов на замещение вакантных должностей.
Оценка потенциала сотрудников на зачисление в кадровый резерв.
Оценка результатов труда персонала организации.
Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом.
Методы деловой оценки персонала: тестирование, анкетирование, деловые игры, кейсы.

Ситуационное задание

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что

■ 65/о сотрудников не удовлетворены аттестацией, кок методом оценки их работы;

■50% сотрудников считают, что их руководители не могут объек-тивно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

■45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 12% утверждают, что

их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

•68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

•75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

ВОПРОСЫ

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Тема 7. Ассесмент-центр

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

История развития метода.

Общие принципы и правила проведения ассесмента.

Техники, используемые в рамках ассесмента.

Задачи, решаемые методом ассесмента.

Эффективность метода ассесмента.

Проблемные вопросы для осуждения:

Выработка критериев оценки и информирование персонала о критериях оценки.

Регламентация процедуры оценки.

Определение персонального состава экспертов, привлекаемых к оценочным процедурам, организация их работы.

Обработка и интерпритация оценочных данных.

Чек-лист.

Формулирование выводов и рекомендаций по итогам оценочных процедур.

Тема 8. Оценка методом 360 градусов

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

Технология круговой оценки (оценка 360 градусов).

Цели и задачи метода оценки 360 градусов.

Общие принципы и правила проведения оценки 360 градусов.

Формирование рабочей группы.

Формирование и организация работы группы экспертов для проведения оценки 360 градусов.

Формулирование выводов и рекомендаций по итогам оценки 360 градусов.

Преимущества и ограничения технологии.

Тема 9. Обучение персонала

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

Обучение персонала как кадровая технология.

Основные понятия и концепции корпоративного обучения.

Основные принципы андрогогики – специфика обучения взрослых.

Виды обучения персонала и их эффективность.

Методы обучения персонала.

Примерный перечень тем для дискуссии:

Дистанционные формы обучения персонала.

Роль службы управления персоналом в организации профессионального обучения и развития кадров.

Функции менеджера по обучению и развитию персонала компании.

Кейс по теме

Как обеспечить конкурентные преимущества компании «САТУРН»?

Ответить на вопросы и выполнить задания:

Для разработки программы обучения «торговых консультантов» в компании «Сатурн» сформулируйте и обоснуйте основные потребности в обучении данных сотрудников;

1. Спроектируйте содержание программы их обучения.
2. Какие формы и методы обучения, по вашему мнению, наиболеепредпочтительны в данном случае?
3. Проведите предварительную оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

В 1980-е годы возникла идея создать при Дженерал Моторз новую автомобильную компанию «Сатурн» с целью оживить продажи малолитражных автомобилей и добиться высокой степени удовлетворенности покупателей и клиентов.

Основной лозунг «Сатурна» стал — предвосхищать и превосходить ожидания покупателей. Эта идея нашла отражения в пяти базовых ценностях новой организации:

-заинтересованность в поддержке энтузиазма покупателей;

- стремление к успеху и превосходству;

- командный дух;

- уважение и доверие;
- постоянное совершенствование и развитие.

Лозунги были сами по себе достаточно хороши. Но самая трудная задача состояла в воплощении их на практике. Особенно важно было то, чтобы этими идеями прониклись работники сферы продаж. Вместо «продавцов» они становились «торговыми консультантами». При этом от них требовалось понять новую философию продаж, изменить свое отношение к покупателю и даже пересмотреть свой деловой словарный запас.

Они должны были следовать следующим принципам и рекомендациям:

1.Слушай внимательно своего покупателя.

2. Создавай в отношениях с ним доверительную атмосферу.

3. Старайся превзойти ожидания клиента.

4. Придерживайся культуры взаимоотношений «Вы выиграли — мывыиграли».

5. Не оставляй клиента до тех пор, пока не убедишься, что его ожидания удовлетворены.

6. Заботься о том, чтобы восприятие клиентом качества продукта иуслуг компании постоянно улучшалось.

Тема 10. Управление деловой карьерой персонала

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

Профессионализм и компетентность как цели развития.

Возможности развития личности в рамках выполняемой профессиональной деятельности.

Понятие карьеры, ее типы, виды, модели и стратегии.

Диагностика и развитие карьерной компетентности.

Мотивация карьеры: карьерный инсайт, карьерная идентификация и карьерная устойчивость.

Планирование трудовой карьеры работника.

Формирование кадрового резерва как средство развития карьеры.

Примерный перечень тем для дискуссии:

Виды, критерии, функции и цели кадрового резерва.

Источники кадрового резерва. Методы формирования кадрового резерва.

Кейс по теме

Ответить на вопросы и выполнить задания. Групповая работа

1.Какие карьерные перспективы есть у сотрудников компании?

2. По каким принципам осуществляется продвижение работников по служебной лестнице?

Компания «БЕСТ-недвижимость» - «один из лидеров московского риэлторского бизнеса» уделяет большое внимание построению карьеры

сотрудников. Когда в компанию приходит перспективный сотрудник, ему сразу же дают понять, что на него возлагают особые надежды. Компания создает благоприятную мотивационную среду для развития сотрудника, он получает возможность принимать самое активное участие в программах обучения компании. И тогда его дальнейший успех зависит уже от него самого, от того, насколько активен он будет в построении собственной карьеры. Для обучения перспективных сотрудников в компании «БЕСТ-недвижимость» действует Кадровая Школа. Она была создана совместно с консалтинговой компанией «БЕСТ-тренинг». Презентация опыта обеих компаний в области построения корпоративных программ обучения прошла на семинаре «Профессионалы для профессионалов». Такие встречи «Бест-тренинг» проводит регулярно, на них представители различных компаний делятся своим опытом в области управления.Как строится работа Кадровой Школы? Обучение в Кадровой Школе проходит в несколько этапов или ступеней. Обучение на первой ступени проводится прежде, чем соискатель стал стажером: он получает базовые знания в области психологии и этики риэлторского бизнеса, изучает законодательную базу. На второй ступени обучения стажеры получают навыки телефонного общения, искусства продаж. Затем проводится аттестация, по результатам которой стажер становится агентом. Есть два пути развития его дальнейшей карьеры. Агент становится наставником (координирует работу нескольких других агентов) или менеджером. Менеджеры могут вести определенные проекты или возглавлять небольшие «районные» офисы компании. Наиболее успешные менеджеры и агенты проходят обучение на третьей ступени Кадровой Школы. Обучение на третьей ступени дает возможность отработать навыки презентации услуг, управления процессом общения с клиентом, управления сделкой.

За 9 лет существования компании в ее «стенах» выросло 700 сотрудников. Немало примеров, когда сотрудник компании за 2-3 года проходил путь от простого агента до руководителя офиса.

Кейс по теме

Формирование кадрового резерва на предприятиях

Ответить на вопросы и выполнить задания. Групповая работа.

1.Каковы цели формирования резерва на предприятиях?

2.Какие методы оценки и подготовки кандидатов в резерв используются?

Формирование резерва в той или иной мере происходит во всех компаниях, хотя его значимость и степень стратегического планирования продолжают различаться. Зачастую вследствие развития бизнеса в рамках одной корпорации наблюдается объединение всех перечисленных выше вариантов.

Такая ситуация сложилась в компании «Вимм-Билль-Данн»: расширяя свое присутствие на региональных рынках, она включает в свой состав предприятия со сложившимися традициями управления и спецификой

кадровой политики. По словам Дмитрия Куприянова, директора Управления по работе с персоналом «Вимм-Билль-Данн», на многих из них введение кадрового резерва осложнялось скептическим отношением работников. В то же время в головном офисе компании программа кадрового резерва успешно проводится еще с 1998 года. Пример «Вимм-Билль-Данн» характерен для большинства корпораций, имеющих производственные мощности или отделения в регионах, где работа с резервом требует на первом этапе реформирования сложившихся механизмов ведения бизнеса и изменения менталитета сотрудников.

Наталия Сивакова, заместитель вице-президента по персоналу компании «Шелл Эксплорейшн энд ПродакшнСервисиз (РФ) Б.В.», считает, что планомерная «смена поколений» кадрового состава, практикуемая в концерне «Шелл», является необходимым условием для сохранения накопленного опыта и обеспечения преемственности на всех уровнях этой международной организации. Конечно, такой процесс должен быть тщательно продуман, хорошо организован, а также прозрачен и понятен для всех его участников.

И «Вимм-Билль-Данн», и «Шелл» иллюстрируют схему внедрения резерва кадров в российских и иностранных корпорациях. Только если компания «Вимм-Билль-Данн» пришла к этому постепенно, приобретя свой собственный опыт и специфические знания в России, то концерн «Шелл», активно использует этот инструмент с самого начала своей деятельности на российском рынке. Следовательно, различаются и модели, используемые в этих двух фирмах.

Одним из приоритетных направлений в работе с персоналом российского представительства «Шелл» является программа GraduateRecruitment, то есть набор выпускников вузов. После тщательного многоступенчатого отбора молодые специалисты получают свое первое рабочее место либо в России, либо за рубежом, где стажируются, как правило, около трех лет. По мнению Наталии Сиваковой, после такой подготовки компания получает квалифицированных сотрудников, составляющих ядро кадрового резерва концерна «Шелл». Другим направлением работы с кадровым резервом является подготовка управленческих технических кадров для региональных предприятий, являющаяся единственным способом обеспечить постепенное замещение иностранных специалистов и руководителей российскими кадрами.

Целью создания кадрового резерва в компании «Вимм-Билль-Данн» Дмитрий Куприянов считает постоянное пополнение собственными кадрами открывающихся позиций и развитие карьеры сотрудников. В связи с ростом компании в ней постоянно открываются новые вакансии. По итогам прошлых лет можно сказать, что приблизительно половина из них закрывается с использованием внутреннего резерва — в основном, это позиции, требующие специфических знаний и опыта работы в корпорации. Эта цифра не является определяющей для оценки эффективности подготовки персонала. Так, например, Наталия Сивакова считает, что не стоит при закрытии

открывающихся вакансий ограничиваться исключительно силами кадрового резерва: «Это может привести к таким отрицательным последствиям, как отсутствие свежего подхода к производственным и управленческим процессам, а также рост напряженности, связанной с конкуренцией между сотрудниками внутри организации».

Методы оценки персонала, использующиеся на российских предприятиях для выделения кадрового резерва, разнообразны. В большинстве случаев она проводится один раз в год с возможностью промежуточной аттестации. Так, в компании «Кодак» принято, что сотрудники обсуждают результаты работы за предыдущий год с непосредственным руководителем. Кроме того, выясняются их сферы интересов и желаемые перспективы роста. На основании полученных сведений составляется внутренний рейтинг персонала, определяется состав кадрового резерва и разрабатываются индивидуальные планы повышения квалификации сотрудников.

Компания «Вимм-Билль-Данн» использует для оценки сотрудников метод «360 градусов», включающий отзывы непосредственного руководителя, коллег и подчиненных. Дмитрий Куприянов считает, что это максимально снижает риск субъективных или односторонних оценок. Односторонняя характеристика, по его мнению, может не учитывать такие важные профессиональные качества как способность работы в команде или отношение к подчиненным.

После оценки профессиональных качеств и эффективности работы сотрудников в крупных компаниях, как правило, определяется состав кадрового резерва. Правда, на этом этапе руководители компаний по-разному относятся к доступности информации о составе кадрового резерва для сотрудников. Так, если в компании «Кодак» она конфиденциальна, то в «Шелл» в достаточной степени открыта. Наталья Кучина, руководитель отдела персонала «Кодак», считает, что закрытая информация о планах кадрового резерва помогает избежать преувеличенной конкуренции среди кандидатов и демотивации при назначении на ту или иную должность другого сотрудника. В то же время в «Шелл» планы кадрового резерва часто составляются при участии самого работника — это позволяет учесть его точку зрения, заинтересовать и привлечь к процессу на его самых ранних стадиях.

Результатом ежегодных оценок персонала обычно становится схема повышения квалификации сотрудников. Те из них, которые были определены в кадровый резерв, должны не только получить подготовку наравне со своими коллегами, но и приобрести специфические знания и навыки, необходимые для соответствия требованиям позиций, на которые их готовят. Среди форм повышения квалификации в последние годы все большую популярность приобретает электронное дистанционное обучение, позволяющее проходить подготовку на рабочем месте в удобное время и по индивидуальным программам.

У компании «Вимм-Билль-Данн» есть большой опыт по использованию электронного обучения. Дмитрий Куприянов считает, что с его помощью формируется косвенный кадровый резерв: те сотрудники, которые по собственной инициативе повышают квалификацию, в какой-то момент могут благодаря полученному образованию занять освободившуюся позицию высокого уровня. Это дает сотрудникам возможность самостоятельно управлять своей карьерой – политика компании это только поощряет.

Другой способ повышения квалификации кадрового резерва — корпоративный университет и собственные учебные центры предприятия. Их создание требует значительных капиталовложений и возможно только на крупных предприятиях, но в итоге эти усилия окупаются. При отсутствии такой возможности используются внешние тренинги. Как рассказывает Дмитрий Куприянов, в компании «Вимм-Билль-Данн» наиболее сложные тренинги общего характера готовятся тренинговыми компаниями, а специфические тренинги, которые должны учитывать специфику компании (а таких в «Вимм-Билль-Данн» около 50%), проводятся собственным университетом.

В концерне «Шелл» существует единый тренинговый центр для профессиональной подготовки персонала. Сотрудники отделений концерна по всему миру, в зависимости от специфики цели обучения, могут пройти его как в этом центре, так и на местах. Поскольку при сравнительно небольшой численности штата представительства «Шелл Эксплорейшн энд ПродакшнСервисиз (РФ) Б.В.» создание собственного учебного центра представляется нецелесообразным, такой вариант позволяет оптимально решить проблему повышения квалификации сотрудников.

Если замена топ-менеджера носит плановый характер, на подготовку квалифицированного резерва требуется, обычно, от года до трех лет. На этом этапе HR-департамент и руководство предприятия выбирают того сотрудника, который по результатам оценки работы и обучения в наибольшей степени соответствует предъявляемым к данной позиции требованиям.

В «Шелл Эксплорейшн энд ПродакшнСервисиз (РФ) Б.В.» на одну вакансию, как правило, готовится один кандидат, поэтому проблема внутренней конкуренции теряет свою остроту. С другой стороны, при таком подходе существует вероятность неожиданного ухода такого сотрудника из компании, – это делает вопрос мотивации более значимым. Кроме того, при этом может быть допущена управленческая ошибка, связанная с неверным выбором кандидата.

В компании «Вимм-Билль-Данн» на одну позицию готовятся, как правило, от двух до четырех кандидатов. Поэтому в компании имеет место проблема демотивации сотрудников, для решения которой большое значение придается их мотивации. По словам Дмитрия Куприянова, риск того, что сотрудники, не получившие желаемую должность, уйдут с предприятия либо будут демотивированы, существует всегда. Тем не менее, если специалист

уверен в том, что его ценят и его знания и опыт понадобятся на другом участке работы, этот риск будет минимизирован.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Технологии рекрутмента

Раздел 1. Основные понятия рекрутмента

Тема 1. РЕКРУТМЕНТ КАК ЭЛЕМЕНТ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЫНКА ТРУДА

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Проблемные вопросы для осуждения

1. Генезис социально -экономического содержания рекрутмента
2. Внешний и внутренний рекрутмент
3. Зарубежный опыт рекрутмента
4. Рекрутинговые агентства: классификация, технология работы, показатели эффективности деятельности
5. Содержание рекрутинговой услуги

Тесты по теме

1.Персонал – это:

1) штатный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками;

2) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятых преимущественно различными видами умственной деятельности;

3) основной штатный состав квалифицированных работников организации.

2.Управление персоналом – это:

1) координация ожидаемых результатов и способов их получения;

2) процесс воздействия на персонал, мотивирующий его деятельность и повышающий его эффективность;

3) обеспечение организации необходимой рабочей силой.

3.Рекрутмент – это:

1) совокупность управленческих работников организации;

2) деятельность по созданию условий для заполнения вакансий компетентными специалистами;

3) стандартизированная многоаспектная оценка персонала.

4.Рекрутмент внешний предполагает:

1) обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной деятельности и реализации его стратегического развития;

2) деятельность различных рекрутинговых компаний по подбору кандидатов для заполнения вакансий в других организациях;

3) установление наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик и временного аспекта.

5.Под рекрутментом внутренним следует понимать:

1) деятельность подразделения кадровой службы по поиску, набору и отбору потенциальных кандидатов;

2) набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать персонал организации;

3) совокупность действий, которые использует организация, чтобы привлечь кандидатов на работу, обладающих возможностями и взглядами, требуемыми для того, чтобы помочь организации достичь целей.

6.Планирование персонала – это:

1) характеристика требований, предъявляемых профессией к персоналу;

2) перечень компетенций, относящихся к характеру рабочего места;

3) набор решений по размещению и развитию персонала и направления его (персонала) использования для достижения целей организации.

7.Субъектами управленческой деятельности по найму персонала являются:

1) служба управления персоналом и персонал организации;

2) кадровая служба, персонал, руководитель организации и психолог (или социолог);

3) кадровая служба, финансовый или коммерческий директор, персонал.

8.Ответственность за найм персонала несут:

1) служба управления персоналом;

2) администрация, линейные руководители,

3) сами работники.

9.Набор персонала – это

1) заключение с работодателем трудовых контрактов;

2) процедура массового привлечения на работу претендентов на вакантные должности в любую организацию;

3) использование маркетинговых технологий.

10.Рабочее место – это:

1) место, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя;

2) совокупность методов и организационных процедур, которые следует использовать претенденту на должность.

11.Технология управления персоналом представляет собой:

1) процесс нахождения и принятия сложных решений для достижения наивысших личных результатов;

2) процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач;

3) совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности.

12. Рекрутинговые технологии – это:

1) совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом;

2) классические технологии найма, интернет-технологии, аутплейсмент;

3) затраты организации в денежном выражении на персонал и его профессиональное развитие.

13. Кадровый консалтинг – это:

1) программа профессионального развития работника по результатам его деловой оценки;

2) совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений;

3) консультационные услуги, оказываемые руководителям и специалистам организаций по вопросам работы с кадрами.

14. Профессиональная адаптация – это:

1) подготовка персонала по индивидуальным программам;

2) процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей и отношений;

3) деятельность руководителей по обучению и развитию новых сотрудников.

Раздел 2. Базовые технологии рекрутмента

Тема 2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕКРУТМЕНТА: СОДЕРЖАНИЕ И ТЕХНОЛОГИИ

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Проблемные вопросы для осуждения

1. Классический рекрутмент
2. Прямой поиск и хэдхантинг
3. Межрегиональный поиск
4. Массовый рекрутмент
5. Лизинг персонала
6. Аутплейсмент персонала
7. Рекрутмент студентов и выпускников

Тесты по теме

1.Маркетинг персонала – это:

1) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;

2) единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, включающий в себя действия по достижению работниками соответствия стратегии и текущим задачам организации;

3) форма изменения численности персонала в организации.

2.Лизинг персонала – это:

1) совокупность определенных приемов и способов влияния на персонал в процессе его отбора;

2) форма изменения численности персонала, при которой самостоятельная фирма передает на определенный срок одного или нескольких своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение другой фирмы;

3) число принятых или выбывших кандидатов в процессе отбора на вакантное место.

3.Мониторинг персонала – это:

1) процесс отслеживания состояния объекта (системы, персонала) с помощью непрерывного или периодически повторяющегося сбора данных, представляющих собой совокупность определенных ключевых показателей;

2) оценка степени подготовленности кандидата к выполнению того или иного вида деятельности;

3) оценка совокупности социальных и производственных факторов, негативно влияющих на процесс диагностики кандидатов.

4.Источником внутреннего набора является:

1) размещение объявлений на досках объявлений, в транспорте;

2) обращение к коллегам с просьбой порекомендовать своих друзей;

3) рекрутинговые агентства;

4) обучение и перемещение сотрудников организации.

5.Резюме – это:

1) документ;

2) письмо;

3) краткая информация;

4) квалификационная информация;

5) требования к личности.

6.Управление деловой карьерой – это:

1) система мер по формированию принципов и норм поведения и развития работников в организации;

2) мероприятия, проводимые кадровой службой, по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника;

3) подготовка профессиональных кадров в системе непрерывного образования.

7.Формы горизонтальной карьеры:

1) ротация;

2) обогащение труда;

3) смена профессии;

4) прямое ранжирование сотрудников.

8.Вертикальная карьера – это:

1) расширение и усложнение задач в рамках занимаемой ступени с адекватным изменением вознаграждения;

2) продвижение к ядру, к руководству;

3) подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

9.Должность – это:

1) нормативно закрепленная совокупность основных задач, полномочий и степени ответственности, требующая от занимающего ее лица определенных знаний и навыков;

2) один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда;

3) совокупность социального, организационного и правового статусов, закрепленных в официальных документах.

10.Должностная инструкция – это:

1) совокупность конкретных обязанностей, которые должны выполняться тем или иным лицом;

2) нормативный документ, регламентирующий деятельность работника в структуре организации, определяющий организационно-правовое положение, содержание и условия его эффективной работы;

3) Полный набор характеристик, позволяющий работнику успешно выполнять профессиональные обязанности.

11.Профессиограмма – это:

1) краткое описание характера деятельности работника, результатов его труда и их значения для людей;

2) совокупность правил, определяющих порядок деятельности организаций;

3) система признаков, описывающих ту или иную профессию, а также включающая в себя перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику.

12.Психограмма – это:

1) характеристика требований, предъявляемых профессией к психике человека, перечень психологических способностей; психологические противопоказания;

2) описание психологических, психофизических свойств, а также специальных знаний, умений и навыков, необходимых для достижения приемлемой эффективности труда;

3) перечень психологических показателей профессиональной стороны труда.

13.Квалификация показывает:

1) степень удовлетворения персонала качеством и сложностью рабочего процесса

2) определенный уровень знаний и трудовых навыков, необходимых для выполнения работ определенной сложности по профессии и специальности;

3) уровень развития профессионально важных качеств.

14. Условия труда – это:

1) совокупность социальных и производственных факторов, в которых протекает трудовая деятельность человека;

2) место, где работник должен находиться в процессе профессиональной деятельности.

15.Профессионально важные качества – это:

1) характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы;

2) индивидуальные свойства субъекта деятельности, которые необходимы и достаточны для реализации этой деятельности на нормативно заданном уровне;

3) личные или деловые качества, навыки, модели поведения, необходимые для успешной профессиональной деятельности.

16.Отбор персонала – это:

1) использование методов поощрения и наказания;

2) профессионально-должностное развитие персонала;

3) процесс, посредством которого организация выбирает из числа претендентов того человека или людей, которые наилучшим образом соответствуют вакантному месту и условиям труда.

17.Преимущество внутренних источников набора персонала:

1) выбор из большего числа кандидатов;

2) меньшая угроза возникновения интриг внутри организации;

3) лучше известны рабочие и личностные качества человека.

18.Преимущество внешних источников набора персонала:

1) сокращение затрат на набор персонала;

2) соседи видят линию карьеры нового сотрудника;

3) появление новых идей и приемов работы.

Тема 3. ПОЛУЧЕНИЕ ЗАКАЗА И ПОИСК КАНДИДАТОВ

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Примерный перечень тем для дискуссии

1. Контент-анализ сегментов рынка вакансии

2. Экспертиза вакансии и получение заказа от линейного руководителя
3. Поиск кандидатов

Кейс по теме

Проанализируйте представленные ниже объявления на работу с точки зрения наличия пяти видов информации, которые оно должно содержать.

Заполните таблицу, оценив каждый вид информации для каждого из шести объявлений: я – ясная, т – туманная, о – отсутствует.

Как бы Вы объяснили неполноту информации в этих объявлениях?

№1

А.Н. «ДОМ»

Лицензия №12

Приглашает агентов, обучение бесплатное, конкретная работа, реальная возможность в кратчайшие сроки улучшить свои жилищные условия.

Т. 88-88-88

Фонтанка 118, оф. 50

№2

DAAIODA

Российская компания приглашает сотрудников со средним специальным и высшим образованием.
Возраст до 30 лет.
Обучение, перспектива роста.
Приходите по адресу:
Пушкинская ул., д. 9
(под арку направо)
Консультативный пункт.
Иванова И.И.
Время приема с 14-00 до 17-00
При себе иметь паспорт и данную визитку

№3

Инофирме СРОЧНО

Требуются сотрудники
Конкурсный отбор
Возможность дополнительного заработка.
Обращать по тел. 88-88-88

№4

Агентство «Медный всадник»

Приглашает **агентов по недвижимости**. Обучение, стажировка, кофе – бесплатно!
Опытным – 50% и рекламная поддержка.
Тел. 88-88-88

№5

NCH Corporation

Вы сможете начать свою карьеру торговым представителем в компании NCH, стабильно американской корпорации с 77-летним опытом работы в области промышленной химии.

Мы предлагаем:

- Серьезную программу обучения
- Стабильный доход
- Дружескую атмосферу работы.

Если Вам до 45 лет. Вы энергичны, трудолюбивы и имеете личный автомобиль, высылайте Ваше резюме

по факсу: 8 (4712) 88-88-88

№6

Сеть оптовых складов Курска
Объявляет набор Мужчин от 18 до 27 лет на следующие вакансии:
Консультанты,
Управление персоналом,
Грузчики,
Экспедиторы.
Прописка Курск или область обязательна.
З\п стабильная без задержек.
Тел.: 88-88-88 с 8 до 12 или 13 до 20 ч
Стабильность всегда найдет единомышленников

Таблица

Реклама фирмы	№1	№2	№3	№4	№5	№6
1. Информация о фирме						
2. Информация о работе						
3. Требования к работникам						
4. Информация о заработке						
5. Фактическая информация						

Тема 4. ОТБОР КАНДИДАТОВ

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике

1. Анализ резюме
2. Телефонное интервью
3. Собеседование: содержание, типы стили, вопросы
4. Оценка кандидатов: основные инструменты

Деловая игра по теме

«Собеседование»

Решающий критерий при приеме
на работу: спросите себя,
как бы вы себя чувствовали,
если бы этот человек работал
на вашего конкурента, а не на вас?
Харви Маккей

Определяется вакансия и 2 претендента на нее. Студенты разделяются на 2–3 группы, представляющие различные компании. Каждая группа выбирает сферу деятельности своей компании и название.

Представители организаций формируют требования к претендентам, составляют список вопросов для проведения собеседования, определяют лиц, проводящих собеседование.

Претенденты на вакантную должность разрабатывают свою профессиональную биографию и формируют стратегию поведения на собеседовании.

Цель каждого претендента – постараться поступить на работу в эти фирмы, конкурируя друг с другом.

Цель каждой фирмы – отобрать наиболее пригодного, на их взгляд, специалиста.

В конце деловой игры каждая фирма должна определить, какого кандидата она берет на работу и почему. При этом фирма может не взять ни одного кандидата.

Проводится анализ игры, рассматриваются вопросы, задаваемые на собеседовании.

Тема 5. ПОСТОТБОРОЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Проблемные вопросы для осуждения

1. Презентация кандидата линейному руководителю компании
2. Проверка рекомендаций по кандидатам: основные правила и технология
3. Технологии отказа кандидатам

Тесты по теме

1.Формирование списка претендентов на вакантные должности – это:

1) подбор;

2) отбор;

3) вербовка;

4) резерв.

2.Кадровый резерв – это:

1) работники, прошедшие переподготовку и повышение квалификации;

2) единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, включающий в себя действия по достижению работниками соответствия стратегии и текущим задачам организации;

3) специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов (на предприятиях даже рабочих), предназначенная для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня.

3.Работа с кадровым резервом – это:

1) деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва;

2) процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций;

3) подсистема развития персонала.

4.Решение о включении сотрудника в состав резерва принимает:

1) аттестационная комиссия;

2) первое лицо организации;

3) линейный руководитель.

5.Подготовка кандидатов оперативного резерва на замещение ключевых должностей предполагает занятие должности в срок:

1) не более 5 лет;

2) не более 3 лет;

3) не более 7 лет.

6.В отечественной практике перспективными для кадрового резерва считаются лица:

1) мужчины до 50 и женщины до 45 лет;

2) мужчины до 45 и женщины до 40 лет;

3) мужчины до 35 и женщины до 30 лет.

7.Карьера – это:

1) активное продвижение человека в освоении и совершенствовании профессиональной деятельности, связанный с должностным или качественным профессиональным ростом;

2) способность человека к профессиональному развитию;

3) самореализация личности

Тема 6. ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ О РАБОТЕ

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике

1. Понятие и принципы проведения переговоров с кандидатами
2. Контрпредложение: понятие, содержание и причины
3. Диагностика и профилактика контрпредложения

Кейс по теме

Проанализируйте реальные объявления о найме, представленные ниже. Укажите их достоинства и недостатки.

Компания
ООО «ЕВРОПАК»

ОБЪЯВЛЯЕТ НАБОР СПЕЦИАЛИСТОВ НА НОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

муж./жен.

37-40-20,
37-40-50, 37-40-60

34017 на правах рекламы

ПОСТОЯННАЯ РАБОТА

В ГАЗЕТЕ, НУЖНОЙ ВСЕМ

Редакция газеты **КАМЕЛОТ** набирает сотрудников

- ✔ с высшим образованием
- ✔ воронежской пропиской
- ✔ не старше 40 лет

НА ДОЛЖНОСТЬ

РЕКЛАМНОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ

- ✔ **ОБУЧЕНИЕ**
- ✔ **СТАБИЛЬНОСТЬ**
- ✔ **ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА**

Оплата труда: оклад+вознаграждение по результатам работы

Прием осуществляется на конкурсной основе.

Обращаться по телефону: **53-33-66**

01-0009975

ЧЕШСКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ
Группа компаний ČP, традиция с 1827 г.
Лицензия ФССН С № 3609 77

www.czins.ru
тел. 39-27-63; 39-37-29
(495) 785 82 00; 785 82 08

Если Вы хотите сделать карьеру, иметь хороший доход, работать в компании с европейскими традициями в команде профессионалов

ООО «Чешская страховая компания»

приглашает

ФИНАНСОВОГО КОНСУЛЬТАНТА

Профиль кандидата:
- Возраст от 25 лет
- Незаконченное высшее и/или высшее образование
- Умение работать на результат
- Хорошо развитые коммуникативные навыки
- Здоровые амбиции
- Высокая способность к обучению

Что предлагает компания:
- Европейский менеджмент и технологии работы
- Карьерный рост и профессиональное развитие
- Обучение за счет компании

ООО «Чешская страховая компания», продолжая традиции своего учредителя-страховой компании Česká pojišťovna a.s., известной в Европе уже с 1827 года, предлагает программы страхования, которые дают финансовую уверенность Вам и Вашим близким

СОХРАНИМ ВАШИ МЕЧТЫ!

558039

Основной персонал

310

Маркетинг, реклама, PR

Рекламный агент

17-26 лет, в организацию на постоянную работу, з/плата от 6000 р. Т.79-04-73

В связи с расширением

ТОРГОВЫЙ ДОМ

приглашает на работу

ПРОДАВЦОВ

Оплата **2700** р./мес.
своевременно

Тел. 38-32-78, с 9 до 18 ч.

L'ORÉAL

открывает вакансию:

КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ

в г. ВОРОНЕЖЕ

ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТАМ

- проживание в г. Воронеже
- высшее образование
- водительские права
- коммуникабельность и организованность
- стремление к профессиональному развитию
- желательно знание иностранного языка

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ВАМ

- опыт международной компании
- возможности обучения
- широкое поле ответственности
- конкурентоспособный оклад
- служебный автомобиль
- медицинское страхование
- полный социальный пакет

Просим направлять резюме с пометкой "VRP-V"
по факсу (095) 258-3192 или E-mail: cv@ru.loreal.com

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Технологии управления конфликтами и стрессами

Раздел 1. Теоретические основы управления конфликтами и стрессами

Тема 1 – Роль конфликта в системе социальных процессов. Становление теории конфликта.

Проблемные вопросы для обсуждения:

Формирование основ конфликтологии до XIX века.
Развитие конфликтологии в XIX веке.
Современные концепции конфликта в психологии.
Современные концепции конфликта в социологии.
Предмет, задачи и практическое применение конфликтологии в менеджменте.
Конфликт: понятие и классификация.
Основные характеристики и черты конфликта.
Функции и последствия конфликта для организации.
Модели описания конфликта.
Структура конфликта.
Динамика конфликта.

Задания

1. Ситуационное задание «Жалоба»

Цель задания. Развитие у студентов умения анализировать конфликт на основе уяснения ими основных конфликтологических понятий; формирование навыков применения простейших методов изучения и оценки конфликтных ситуаций.

Описание. Руководство фирмы получило жалобу от одного из сотрудников.

Генеральный директор фирмы назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения. Состав рабочей группы: менеджер по кадрам – руководитель; специалист по связям с общественностью; юрист фирмы.

Порядок проведения занятия

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение занятия. Им сообщают тему и цель занятия, а также тему занятия, ее цель и ситуацию.

Студенты получают указания по самостоятельному изучению литературы и уяснению основных понятий: «конфликт», «структура конфликта», «субъекты конфликта», «предмет конфликта», «образ конфликтной ситуации», «мотивы конфликта», «позиция в конфликте». Кроме того, студентам напоминают, что они должны продемонстрировать в ходе занятия умение использовать различные методы изучения и анализа конфликтов:

наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, экспертный опрос и др.

В ходе занятия

1. Учебная группа разбивается на три команды.

Первая команда – руководство фирмы: генеральный директор, заместитель генерального директора по связям с общественностью, финансовый директор.

Вторая команда – рабочая группа по изучению жалобы (состав смотри в пункте «Описание»).

Третья команда – эксперты (3–5 человек).

Время на распределение ролей – 5 минут.

Примечание. Состав команд может быть определен по желанию студентов.

2. Всем командам выдается жалоба в письменном виде и задание на занятие. Первая команда готовится к заслушиванию предложений для принятия решения, выработанных рабочей группой (вторая команда). Вторая команда готовит предложения для принятия решения по жалобе. Третья команда готовится к оценке содержания работы первой и второй команд.

Время на подготовку – 15 минут.

3. Заслушивание предложений для выработки решения по жалобе, принятие решения и оценка содержания работы.

Сценарий занятия. «Генеральный директор» открывает служебное совещание, объявляя его тему, и предоставляет слово для доклада «старшему рабочей группы» по изучению жалобы и выработке предложений для принятия решения (регламент доклада может быть ограничен 10 минутами). После доклада руководящий состав задает вопросы членам рабочей группы (время на вопросы и ответы может быть установлено в пределах 15–20 минут). После ответов на вопросы выслушиваются мнения «заместителя генерального директора по связям с общественностью» и «финансового директора» (на выслушивание мнений может быть выделено 5 минут).

Решение на основе обсуждения принимает «генеральный директор».

Оценка содержания работы. После принятия решения члены экспертной группы выступают с оценкой работы первой и второй команд, а также исполнителей всех ролей. В ходе оценки возможны дискуссии (на оценку экспертов может быть отведено 15–20 минут).

4. Подведение преподавателем итогов занятия.

Тесты

1. Конфликтология как наука зародилась в рамках

а) социологии б) педагогики в) психологии г) медицины

2. Конфликтология как самостоятельная наука была признана за рубежом

а) в 19 веке б) в начале 20 века в) в середине 20 века г) в конце 20 века

3. Впервые термин «Социология конфликта» появился в работах

а) Эпикура б) Г.Зиммеля в) Ф.Бэкона г) К.Маркса

4. Впервые подверг основательному теоретическому анализу систему причин социальных конфликтов внутри страны, рассмотрел материальные, политические и психологические условия социальных беспорядков
а) Эпикур б) Г.Зиммель в) Ф.Бэкон г) К.Маркс
5. Автор, который считал, что в основе конфликта лежат эмоциональные отношения между людьми, которые следует изучать с помощью социометрии, это
а) Я.Морено б) Э.Берн в) К.Томас г) Т.Шибутани
6. Автор, который считал, что в основе конфликта лежат пересекающиеся трансакции, это
а) Я.Морено б) Э.Берн в) К.Томас г) Т.Шибутани
7. Основы современной социологической Общей теории конфликта создал
а) Льюис Козер б) Ральф Дарендорф в) Кеннет Боулдинг г) Элтон Мэйо
8. Предметом исследования конфликтологии являются
а) способы поведения людей в конфликтах
б) способы предупреждения конфликтов
в) закономерности и механизмы возникновения и развития конфликтов, а также принципы и технологии управления ими
г) источники возникновения конфликтов в социуме
9. Внутренней побудительной силой, подталкивающей субъектов социального взаимодействия к конфликту, является
а) предмет конфликта б) образ конфликтной ситуации в) мотив конфликта
г) позиция конфликтующей стороны
10. Отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия называется
а) предмет конфликта б) образ конфликтной ситуации в) мотив конфликта
г) позиция конфликтующей стороны
11. Первое столкновение сторон, являющееся поводом для начала открытого конфликта, называется
а) конфликтная ситуация б) предмет конфликта в) инцидент г) пик конфликта
12. По социальным последствиям выделяются следующие виды конфликта:
а) деструктивные б) реалистические в) социально-бытовые г) межгрупповые
13. По количеству субъектов конфликтного взаимодействия выделяются следующие виды конфликтов:
а) деструктивные б) реалистические в) социально-бытовые г) межгрупповые
14. Верны ли следующие суждения
А. Конфликт явление противоречивое. Он имеет как конструктивные, так и деструктивные функции.

Б. Одной из конструктивных функций конфликта является то, что он позволяет обнаружить и зафиксировать наличие противоречий и проблем в обществе, организации, группе.
а) верно только А
б) верно только Б
в) верны оба суждения
г) оба суждения неверны
15. Ход развития, изменения конфликта под влиянием действующих на него факторов и условий называется
а) динамикой конфликта б) границы конфликта в) диспозиция конфликта
г) конфликтная тактика
16. Не является формой завершения конфликта
а) насилие б) разъединение в) примирение г) компромисс

Тема 2 – Причины социальных конфликтов, их типологии и функции

Задания

1. Задача 1

Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

Задача 2

В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

Тема 3 – Анализ роли и значения участников конфликта

Проблемные вопросы для обсуждения

Персонал организации как источник конфликта.
Причины и предпосылки возникновения внутриличностного и межличностного конфликта в организации.
Социальные группы в организации как источники конфликтов.
Причины и предпосылки возникновения внутригруппового и межгруппового конфликта в организации.
Организация как источник конфликта.
Причины и предпосылки возникновения конфликта в организации.
Управление конфликтами как элемент управления персоналом.

Методологические принципы исследования конфликтов.
Методы изучения конфликтов.
Методы управления конфликтами: внутриличностные, межличностные и структурные.
Роль руководителя – субъекта конфликта в управлении конфликтами.
Роль руководителя – посредника в управлении конфликтами.

Задания

1. Задача 1

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили штраф?». Инспектор: «Давайте разберемся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа.

Задача 2

Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу».

Задача 3

Проведите трансактный анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи». Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства».

Задача 4

Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

Раздел 2 Методы управления конфликтами и стрессами

Тема 4 – Динамика развития конфликта

Задания

1. Объясните основные периоды и этапы динамики конфликта, представленные на рисунке. Приведите примеры к каждому из них.

2. Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения динамики конфликта. Какие периоды и этапы развития конфликта Вы можете в ней выделить?

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой

специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцирована Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов, к удивлению все сотрудников, не только не выразил возмущение, но охотно пошел ей на встречу, сказав лишь, что поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры.

Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабохарактерности, чрезмерной терпимости, но вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, которые теперь читали за нее лекции и вели дополнительные практические занятия сменили симпатию на явную недоброжелательность. Лялина растерялась, такого поворота событий она не ожидала. Все ее капризы и претензии тотчас же удовлетворялись. О ней стали говорить, что она пользуется мягкостью и терпимостью Умнова, чтобы добиться особого положения на кафедре.

Былые почитатели Лялиной отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку Лялина привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться

невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов решил выдержать характер до конца и стал уговаривать Лялину остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

Тема 5 – Прогнозирование и предупреждение социальных конфликтов

Кейс по теме

1. Как предупредить конфликт?

В известной притче о царе Соломоне легендарному царю удалось разрешить конфликт между двумя женщинами, которые претендовали быть матерью одного и того же ребенка.

Каким образом можно было предупредить этот конфликт?

2. Конфликт в клинике.

В больнице, специализирующейся по пересадке донорского сердца, возникла следующая конфликтная ситуация:

В больницу поступило очередное донорское сердце. На очереди по его пересадке в клинике находилось пять человек: пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа которого находится в стадии завершения; шестнадцатилетняя беременная девушка, сирота; молодая симпатичная, обаятельная женщина, пользовавшаяся исключительной любовью сотрудников больницы: врач той же больницы, также нуждавшийся в пересадке сердца; учительница, мать двоих детей, только что похоронившая мужа, погибшего в автокатастроф.

Поскольку каждому из больных оставалось жить не более месяца, ситуация сложилась критическая.

Попытайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Как разрешить возникшую конфликтную ситуацию, кому отдать предпочтение при пересадке донорского сердца?

2. Как можно было бы вообще исключить возможность возникновения в клинике ситуаций подобного рода?

Тема 6 –Методы разрешения конфликтов

Задания

1. В государственной фирме, занимающейся театральной деятельностью, Наталья проработала около двух лет. Коллектив был небольшой, но дружный. Единственное, что всех смущало, — это маленькая

зарплата. Наталья работала очень хорошо, о чем свидетельствовало положительное отношение к ней начальства. Все самые ответственные задания поручались именно ей, в том числе контроль за исполнением работы нижестоящих сотрудников. Руководитель мог позвонить ей в выходной день с просьбой, и Наташа с удовольствием помогала. Недовольство относительно заработной платы росло у всех сотрудников. Главный бухгалтер решила поговорить с руководством о повышении заработной платы, однако после разговора была уволена с формулировкой, что «подбивает сотрудников на выражение недовольства заработной платой». С каждым работником была проведена разъяснительная беседа о том, что если сотрудник недоволен, он должен сам подойти к руководству и попросить о возможности повышения оклада. Наталья в этот момент была на больничном и ее «на ковер» не вызывали. Постепенно в течение месяца большинство сотрудников уволилось и нашло более высокооплачиваемую работу. Наталья, видя положительное отношение начальства, все еще надеялась на повышение зарплаты. Кроме того, на места уволившихся работников никого не брали, в связи с этим возрастал объем работы у оставшихся сотрудников. Придя к начальству и в очередной раз выслушав несправедливый упрек, Наташа «сорвалась». Она объяснила руководителю, что за два года ее карьера остановилась в своем развитии: не было повышения квалификации, увеличения заработной платы, у нее существенно снизилась мотивация. — Что в вашем понимании означает мотивация? — спросил руководитель. — Мотивацию я вижу в трех вариантах. Либо должностное повышение, что невозможно в нашей государственной организации. Второй вариант — повышение квалификации: курсы, семинары, на которые меня можно отправить учиться. И последний, наиболее интересный вариант для меня — это повышение заработной платы. Я говорю о чисто символическом повышении на одну-две тысячи рублей, — отвечает Наталья. — Понятно. Ну а если мне эти варианты не интересны? — спросил руководитель. — Тогда я готова написать заявление об уходе. — Ну что ж, я готов подписать его прямо сейчас, — заявил руководитель. Наталья написала заявление, но начальник попросил ее отработать чуть более положенных двух недель. Наталья согласилась. После своего ухода она узнала об увольнении по собственному желанию еще двух сотрудников.

2. Евгений работает инструктором по вождению водных мотоциклов уже три года. Под его руководством работают еще три стажера. Ответственным за стажеров был достаточно опытный инструктор Олег. Однажды в предвыходной день Евгений попросил у Олега разрешения договориться с кем-нибудь из стажеров о подмене его в понедельник, пообещав отработать во вторник две смены. Он собирался уехать в выходные за город и боялся, что не успеет вовремя прийти на работу в понедельник. Незадолго до этого начальник аквацентра приказом запретил предоставлять отгулы и осуществлять замены без его разрешения. Но Олег уверил Евгения, что все будет в порядке. В понедельник Евгений не вышел на работу и его

заменил стажер. Во вторник Евгений отработал две смены. Администратор центра не сочла нужным скрыть невыход на работу Евгения, так как он не расписался в журнале при приходе на работу. Начальник через Олега потребовал от Евгения письменного объяснения причины прогула. Тот описал все события, но скрыл информацию о договоренности с Олегом, не желая подставлять его под удар. Первоначально начальник решает уволить Евгения, однако через какое-то время ограничивается выговором и лишением заработной платы за месяц. Случай стал известен всем сотрудникам. Евгений, обидевшись на незаслуженное, по его мнению, взыскание, подал заявление об увольнении. Вслед за ним ушли все три стажера.

3. Владелица сети магазинов Алла в Петербурге приглашает свою подругу Ольгу переехать в Петербург из Тюмени, где та с семьей прожила 15 лет. Устроив переезд, Алла принимает Ольгу на работу в один из магазинов продавцом и бухгалтером. Выйдя на работу, Ольга начинает муштровать продавцов, придираться, уличать в чем-нибудь. Остальные продавцы были недовольны, так как Ольга считалась таким же продавцом, как и они. Алла металась между двух огней. Через некоторое время она обнаружила, что Ольга не навела никакого порядка в бухгалтерии, кроме того, позволяла себе отчитывать продавцов даже при покупателях. Алла долго мучилась, так как считала себя ответственной за переезд подруги в другой город, но в конце концов решила отправить Ольгу в отпуск с последующим увольнением. Социально-психологический климат в коллективе пришлось восстанавливать несколько месяцев.

4. Действие происходило в крупной туристической компании. Сотрудники компании: Ирина — менеджер по PR, Елена — менеджер по маркетингу и директор турфирмы. Отдел маркетинга был полностью сформирован. Елена являлась доверенным лицом директора, работала в компании с момента ее основания, стремилась занять лидерские позиции. В какой-то момент директор ввел в компанию нового специалиста — коммуникабельного, волевого PR-менеджера Ирину. Она смогла быстро завоевать уважение коллег по работе, установить дружеские неформальные отношения, в том числе и с директором. Постепенно Елена начинает воспринимать Ирину как соперницу и конкурента, потому что директор при принятии решений стал больше ориентироваться на мнение Ирины. Ирина, не владеющая большим опытом работы в туристической сфере, допускала незначительные ошибки. Они служили для Елены поводом продемонстрировать свое недовольство, высказать претензии. Елена начала настраивать начальство и коллег против PR-специалиста. Директор не предпринимал попыток разрешить напряженную ситуацию между своими сотрудниками. Елена, желая вернуть себе прежнее положение, попыталась провести интеграцию двух отделов, предложив свою кандидатуру в качестве руководителя объединенного отдела маркетинга и PR. Для того чтобы убедить директора, были отмечены положительные стороны данной

политики — «единство голоса». Директор принял это предложение, что вынудило Ирину защищать себя и свои интересы. Постепенно скрытая враждебность приобрела открытую форму. Компания разделилась на два фронта, понизилась эффективность работы.

5. С. устроилась на работу в американскую фирму, которая открыла свой филиал в городе N. Фирма занималась добычей нефти. Прием на работу проводился на конкурсной основе. С. успешно прошла собеседование и заняла должность инженера-лаборанта в лаборатории по буровым растворам. Менеджер по персоналу Эльвира Адольфов- на ознакомила С. с трудовым договором и правилами работы в фирме. По итогам разговора с менеджером по персоналу С. показалось, что Эльвира Адольфовна является важной персоной в компании, многое находится под ее строгим контролем. Женщина произвела впечатление опытного профессионала. Трудовой договор С. предполагал вахтовый метод работы. Вахта длится две недели, потом инженера-лаборанта сменяет его напарник. Лаборатория находилась в трех часах езды на поезде от города N на нефтяном месторождении (полевой метод работы). Спустя две недели, в день смены вахты, С. никто не сменил. С Эльвирой Адольфовной С. связаться не удалось. Однако главный инженер сообщил, что С. договаривалась с менеджером по персоналу работать без смены месяц. По факту оказалось, что у С. еще не было напарника-сменщика. Смена С. длилась 45 суток. Впоследствии в офисе Эльвира Адольфовна пыталась убедить С., что договор о длительной смене (больше положенных двух недель) существовал.

Тема 7 – Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов и борьбы со стрессами

Задания

1. **Ситуационно-ролевая игра «Переговоры»**

Цель занятия. Отработка навыков делового общения в переговорах; урегулирование конфликта; достижение соглашения.

Роли для участия в игре:

1. Специалисты, ведущие переговоры, не менее трех человек. Обычно это лица, облеченные властью, полномочиями и доверием той стороны, которую они представляют. Кроме того, они должны быть людьми, принимающими решения, в том числе и в изменившихся обстоятельствах.

2. Группа экспертов, их задача – дать оценочную экспозицию конфликта. Экспертные решения и оценки должны носить предметный характер. Оценивая решения, принятые в процессе переговоров, эксперты должны подсчитать конкретные убытки и потери и выявить ошибки и их негативные последствия, предложить варианты действий. (Не менее трех человек.)

3. Группа аналитиков, их задача – осуществить прогнозирование на перспективу, проанализировать предлагаемые экспертами и переговорщиками решения с точки зрения их эффективности, появления потенциальных проблем. (Не менее трех человек.)

I этап. Подготовка

• Создание игровых команд: специалисты по переговорам – по три человека от каждой из сторон; эксперты, аналитики.

• Описание сложившейся ситуации, конфликта между сторонами. Примечание. Ситуацию можно предложить из реальной практики или дать слушателям возможность придумать ее самим.

• Создать документ – ПАКЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ. В него входит несколько статей. Одна из них – описание конфликта в терминах, принятых обеими сторонами. Это уже первый шаг к будущей договоренности. Далее описываются взаимные претензии. Список претензий должен быть достаточным для выражения собственной позиции, аргументированным и не чрезмерным. Пакет предложений включает в себя:

1. Преамбула – в ней оговариваются цели, интерес и отношение к спорному положению.

2. Детализация преамбулы в формулировке собственной позиции по всем аспектам спорного положения.

3. Претензии к партнерам. Необходимо выделить принципиальные претензии и второстепенные. Первые описываются в категорических выражениях, а вторые по типу: «к тому же…», «следует добавить, что…» и т. п.

4. Экспертные оценки, характеризующие те или иные положения.

Группы экспертов и аналитиков готовят встречные предложения, описывая их значимость, эффективность и прогнозируя возможные последствия.

Примечание. Группе экспертов можно предложить вместо разработки новых предложений выработать систему оценки результатов деятельности специалистов по переговорам и аналитиков, принимаемых решений, выбираемых стратегии и тактики.

II этап. Регламент

Регламент должен определять: место, время, характер и упорядоченность переговоров. Регламент состоит из следующих частей.

1. Преамбула регламента – констатация общей цели переговоров, их характера, содержания и оснований. Цели переговоров должны определяться взаимным соглашением.

2. Формулирование характера переговоров связано с ориентацией на взаимосогласование, рассмотрение претензий, разбор конфликта, двусторонние или многосторонние переговоры, обращение к третьим лицам, предварительные раунды консультаций и т. п.

3. Соглашение относительно участников переговорного процесса, их полномочий, представительности.

4. Формулирование санкций, которые определяются как меры наказания, следующие за нарушение регламента.

5. Диспозиция – согласование места и времени проведения самих переговоров, консультаций, встреч посредников и пр.

Примечание. Выработка той или иной формулы регламента проводится на закрытых совещаниях каждой команды. Эксперты и аналитики могут вносить свои предложения каждой из сторон. Кроме того, проводятся предварительные раунды консультаций команд.

По итогам II этапа принимается согласованный регламент.

III этап. Решения

Началом данного этапа служит принятие взаимосогласованного пакета предложений. Реализация данного этапа будет продуктивной, если предыдущие этапы дали соответственно конструктивные результаты. Решение выражается в намерении обеих сторон действовать в направлении формулирования общих соглашений.

IV этап. Соглашения

Это последний этап переговоров. Он предполагает, что участники игры совершают несколько последовательных шагов:

1. Формулирование достигнутых договоренностей в виде соглашений.

2. Формулирование заключительного протокола.

Выработка СОГЛАШЕНИЯ и ПРОТОКОЛА тоже предполагает свою тактику, маневры, уступки и твердость позиции.

Заключительные документы переговоров оформляются в виде соответствующих соглашений:

ДОГОВОР – правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Договор формулируется (в зависимости от содержания переговорного процесса) как экономический, дипломатический, коммерческий, военный и т. п.

Это может быть договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, о нейтралитете, о разделении сфер влияния.

ПАКТ – договор, имеющий в своем названии указание на содержание договора.

КОНВЕНЦИЯ – договор по отдельному вопросу.

СОГЛАШЕНИЕ – договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

ПРОТОКОЛ – фиксация в кратко изложенном соглашении договоренности по определенному вопросу. Протокол может также служить пояснением к той или иной статье основного договора.

ПРОТОКОЛ О НАМЕРЕНИЯХ – соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус – лишь прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления в процессе переговоров общих интересов.

ДЕКЛАРАЦИЯ И МЕМОРАНДУМ – торжественные заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения по спорному вопросу.

ДЖЕНТЛЬМЕНСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ – договор, заключаемый в устной форме между договаривающимися сторонами.

Примечание. Участники переговоров принимают тот вид соглашения, который адекватен обсуждаемой ситуации. По итогам игры проводится оценка принятых соглашений со стороны экспертов, а затем в коллективной дискуссии анализируются сами переговоры, достижения и потери участников, просчеты и ошибки, которые допущены из-за неэффективной подготовки к переговорам. Организатор игры подводит итоги, резюмируя все позитивное и конструктивное.

Примерный текст договора между организацией (фирма-поставщик, банк и др.) и клиентом

ДОГОВОР №

на осуществление расчетно-кассового обслуживания

(на поставку_____ и т. п.)

Заказчик_____ Исполнитель_____

Место заключения договора_____ Дата_____

Полное и точное наименование сторон_____

Структурные компоненты договора:

1. Предмет договора.

Клиент хранит свои денежные средства на счете, открытом для него Банком.

Банк обязуется осуществлять расчетно-кассовое обслуживание Клиента.

2. Условия договора.

3. Обязанности сторон:

Банк обязуется_____ Клиент обязуется_____

4. Срок действия договора, порядок его изменения и расторжения:

4.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания. Срок действия – 5 лет (3 года; не ограничивается).

4.2. Изменения и дополнения производятся по соглашению сторон.

4.3. Каждая из сторон вправе расторгнуть договор, предупредив об этом другую сторону за один месяц.

5. Другие условия (о почтово-телеграфных расходах, о комиссионных расходах, как и где решаются споры и возникшие разногласия_____ и т. д.).

6. Особые условия.

7. Юридические адреса сторон:

Клиент_____ Банк_____

8. Подписи сторон.

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Управление кадровыми рисками

Раздел 1 Теоретические основы управления кадровыми рисками

Тема 1. Риск: понятие, теоретические концепции и подходы к изучению

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

Эволюция категории «риск».

Принципы изучения рисков.

Функции и свойства рисков.

Характеристики риска.

Классическая теория риска (Дж. Милль, И.У. Сениор).

Неоклассическое понимание риска как вероятности отклонения от запланированного результата (А. Маршалл, А. Пигу).

Примерный перечень тем для дискуссии:

Современное развитие теорий риска.

Социологическая теория риска.

Модели рисков человеческого фактора

Тест по теме

Выделите объективные и субъективные факторы предпринимательского риска:

а) информация;

б) изменение региональных платежей;

в) изменение стратегии продаж;

г) повышение квалификации кадров;

д) изменение демографической ситуации в регионах;

е) увеличение издержек производства;

ж) состояние конкуренции в соответствующем регионе;

з) уменьшение доходов предприятия;

и) возможность получения покупателями потребительского кредита;

к) снижение культуры производства;

л) средний доход на душу населения в данном регионе;

м) сбои в формировании материальных запасов предприятия;

н) инновационное обеспечение деятельности предприятия;

о) состояние консультационных услуг в регионе;

п) сезонность в реализации продукции;

р) изменение таможенных пошлин на ввозимые и вывозимые за пределы страны товары.

Подберите правильные определения для следующих терминов и понятий: Понятие:

1. Предпринимательский риск.
2. Производственный риск.
3. Финансовые риски.
4. Инвестиционные риски.
5. Чистые риски.
6. Спекулятивные риски.
7. Степень риска.

Определение:

а) риски, связанные с производственной и хозяйственной деятельностью предприятия;

б) вероятность наступления ущерба в результате проведения каких-либо операций в финансово-кредитной и биржевой сферах, свершения операций с ценными бумагами;

в) вероятность получения как положительного, так и отрицательного результата;

г) вероятность того, что предприятие понесет убытки или потери, если намеченное мероприятие

(управленческое решение) не осуществится, а также, если были допущены ошибки или просчеты при обосновании и осуществлении управленческих решений;

д) возможность получения убытков или нулевого результата;

е) количественная оценка вероятности наступления случая потерь, а также возможного ущерба в результате

воздействия соответствующего риска;

ж) риски, связанные с техническими нововведениями, реорганизацией структуры производства и

управления, определяемые «молодостью» предприятия, а также «портфельные» риски и др.

Кейс по теме:

Используя коэффициенты дисперсии, СКО, вариации оцените риск проекта. А

Прибыль	Число случаев
20	12
45	8
10	5

Кейс по теме

1. Сравнить по риску вложения в акции трёх типов *A, B, C,* если каждая из них по своему откликается на возможные рыночные ситуации, достигая с известными вероятностями определённых значений доходности (таблица).

Тип акции	Ситуация 1		Ситуация 2	
	вероятность, в долях единицы	доходность, %	вероятность, в долях единицы	доходность, %
A	0,5	20	0,5	10
B	0,99	15,1	0,01	5,1
C	0,7	13	0,3	7

Тема 2. Человеческий фактор как источник риска

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

Факторы кадровых рисков.

Физиологические и психологические особенности человека как источника риска.

Влияние возраста сотрудников на профессиональную деятельность.

Риски в системе управления персоналом: риски утраты человеческого капитала, риски утраты материальных активов, информационные риски, риски формирование нежелательного имиджа.

Риски нарушения законодательства.

Риски опасных действий человека

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Социально-экономическое значение фактора риска в сфере управления персоналом
2. Внешняя среда организации как источник кадровых рисков
3. Сущность и структура внутренней среды организации как фактора кадрового риска
4. Параметры среды функционирования организации, формирующие степень неопределенности и кадрового риска.
5. Особенности кадровых рисков генерируемых основными стикхолдерами внешней макросреды организации
6. Особенности кадровых рисков генерируемых основными стикхолдерами внешней микросреды организации.
7. Особенности кадровых рисков генерируемых основными стикхолдерами и факторами внутренней -среды организации

8. Содержание классической теории рисков и еѐ современное значение в управлении персоналом.
9. Неоклассические теории рисков их содержание и современное значение в управлении персоналом.
10. Особенности проявления классических постулатов риска при разработке и принятии кадровых решений.
11. Кадровые аспекты и последствия проявления основных функций риска.

12. Сущность неопределенности, ее разновидности и формы проявления в кадровой работе

Раздел 2. Методика управления кадровыми рисками

Тема 3. Способы и процедура выявления кадровых рисков. Методика оценки кадровых рисков

Задания (тесты, вопросы семинарского занятия, ситуационные задачи, задания для письменных работ, расчетов и т.д.)

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

Оценка факторов среды.

Оценка вероятности проявления угроз.

Оценка вероятности риска.

Матрица Харрингтона.

Количественные оценки вероятностей и рисков.

Метод оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб». Метод вербальных функций.

Методы оценки рисков на основе оценки степени выполнения требований безопасности.

Метод оценки рисков на основе системы Элмери.

Метод оценки рисков на основе ранжирования уровня требований (индекс ОВР)

Проблемные вопросы для обсуждения

Раскройте принципы формирования системы управлении кадровыми рисками

Опишите задачи, содержание, основные этапы процесса управления кадровыми рисками

Раскройте содержание принципа осознанности принятия кадрового риска

Раскройте содержание дособытийных инструментов управления кадровыми рисками

Раскройте содержание текущих инструментов управления кадровыми рисками

Раскройте содержание послебытийных инструментов управления кадровыми рисками

Раскройте содержание технических мероприятий управления кадровыми рисками

Раскройте содержание организационных мероприятий управления кадровыми рисками

Раскройте содержание правовых мероприятий управления кадровыми рисками

Раскройте содержание обучения персонала как специфического мероприятия управления кадровыми

рисками

Раскройте содержание преимущества и недостатки метода избежания кадрового риска

Раскройте содержание метода принятия кадрового риска

Раскройте содержание метода снижения степени кадрового риска

Раскройте содержание метода переноса кадрового риска

Раскройте содержание метода локализации кадрового риска или его последствий

Раскройте содержание метода диверсификации кадрового риска

Раскройте содержание упреждающих методов управления кадровыми рисками

Раскройте содержание метода лимитирования кадрового концентрации риска

Раскройте содержание страхования как одного из методов управления рисками

Раскройте содержание гарантий как одного из методов управления кадровыми рисками

Контрольные вопросы:

Назовите принципы адаптации организации к кадровым рискам, формирующимся под действием факторов внешней и внутренней среды

Охарактеризуйте роль внутриорганизационных участников, их формальных и неформальных отношений как факторов кадрового риска

Опишите особенности применения для анализа кадровых рисков аналитической технологии - матрица BCG и SHELL

Раскройте особенности применения для анализа кадровых рисков аналитической технологии - матрица GE.

Раскройте содержание классической и неоклассической теории рисков и еѐ применение при оценке кадрового риска.

Раскройте позитивные и негативные последствия регулирующей, защитной и аналитической функции кадрового риска.

Раскройте сущность, содержаниеи значение понятий

«информация», «неопределѐнность», «неопределѐнность среды» и «случайность» в расчете кадрового риска.

Раскройте сущность и содержание категории «управление риском» Охарактеризуйте основные термины и понятия риск – менеджмента

Раскройте содержание гарантий как одного из методов управления кадровыми рисками

Ситуационное задание

Разработайте для работодателя памятку «Как ввести новичка в курс дела» (15 пунктов).

Тесты по теме

1.Какой методологический подход лежит в основе аксиоматики риск-менеджмента?

А. Системный.

Б. Конкретно – фактический.
В. Процессный.
Г. Позитивистский.

2.Всегда ли в управленческой деятельности присутствует возможность рисковых ситуаций?
А. Это зависит от умения управлять.
Б. Да, всегда присутствует.
В. Нет, управление должно быть безрисковым.
Г. В зависимости от управленческой ситуации.

3.Как соотносятся риски со временем существования?
А. Любые риски существуют в течение определенного времени.
Б. Время не влияет на существование рисков.
В. Риски существуют на протяжении неопределенного времени.
Г. Никогда не угадаешь, сколько времени просуществует риск.

4.Какие группы законов управления распространяются на риск-менеджмент?
А. Общие
Б. Частные
В. Специальные
Г. Все вместе, но в разной степени.

5.Кто несет издержки в случае неблагоприятного исхода риска?
А. Руководитель организации
Б. Собственник на средства труда
В. Сотрудники организации
Г. Государственные структуры.

6.В зоне рисковых ситуаций необходимо…
А. Положиться на волю случая.
Б. «Война план покажет».
В. Просчитать все возможные последствия принятия риска.
Г. По возможности совсем отказаться от риска.

7.Система управления рисками в общей системе управления…
А. Находится в иерархической системе управления.
Б. Занимает особое место в системе управления.
В. Вынесена за пределы системы управления.
Г. Не входит в общую систему управления.

8.Система управления риском в организации…
А. Должна быть первоочередной по целям управления.
В. Не должна вмешиваться в основные управленческие решения.

В. Не должна противоречить основным управленческим решениям.
Г. Должна быть зависима от желаний собственника фирмы.

9.Закон неизбежности риска означает, что…
А. Деятельность любой организации сопровождается рисками.
Б. Рисковые ситуации невозможно предусмотреть.
В. С рисковыми ситуациями невозможно справиться.
Г. «Кто не рискует, тот не пьет шампанское».

10.Как зависят степень риска и уровень планируемых доходов?
А. Чем выше степень риска, тем выше уровень доходов.
Б. Чем выше степень риска, тем ниже уровень доходов.
В. Степень риска и уровень доходов не зависят друг от друга.
11.Что определяют принципы управления риском?
А. Поведение руководителей.
Б. Требования к системе и организации процесса управления.
В. Требования финансовой отчетности.
Г. Основные требования к персоналу организации.

12.Системный подход в управлении рисками требует…
А. Вхождения в рисковую ситуацию.
Б. Изучение влияния риска на все составляющие организации.
В. Знание руководителем всего персонала организации.
Г. Наличие у руководителя специального образования.

13.Принцип лояльного отношения к рискам означает…
А. Возможность рисковать в любых случаях.
Б. Избегать риска в любой ситуации.
В. Относится к риску как к суровой необходимости.
Г. Рассматривать риск как объективный фактор экономической деятельности.

14.Принцип резервирования предполагает…
А. Обращение за помощью в страховые компании.
Б. Сбор средств на погашение убытков среди сотрудников
В. Отчисления на убытки части заработной платы руководителей
Г. Создание внутренних резервных фондов за счет прибыли.