

Олимпиада НИУ ВШЭ для студентов и выпускников – 2018 г.
Демонстрационный вариант и методические рекомендации
по направлению «Государственное и муниципальное управление»

Профиль:
«Управление кадрами государственных организаций»

КОД -164

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ВАРИАНТ

Время выполнения задания – 180 мин., язык – русский.

Задание.

Описание ситуации

ОАО ХХХ полностью находится в федеральной собственности. Основной деятельностью Общества является производство гражданского и служебного оружия. В 90-е годы Общество столкнулось со значительными трудностями: многие профессиональные кадры покинули предприятие, уменьшились объемы государственного заказа, среди руководства предприятия не было согласия относительно стратегии развития Общества. После того, как в 2003 году сменилась управленческая команда, были определены единые принципы стратегического управления и развития персонала Общества. В качестве основных целей были обозначены: повышение результативности работы на всех уровнях, привлечение на работу в Общество лучших из лучших и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала, внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки кадров, проведение скоординированной единой тарифной политики и оплаты труда, совершенствование системы мотивации, развитие человеческих ресурсов, защита прав и гарантий каждого сотрудника Общества, работа с профсоюзами.

Кадровые ресурсы

Сводная информация по численности

Среднесписочная численность работающих в 2014 году составила ХХХ человек, что на ХХХ человека больше, чем в 2013 году. Численность персонала по профилю деятельности за 2014 год:

- производственный блок – ХХХ человек;
- в проектной деятельности – ХХХ человека;
- АУП – ХХХ человек;
- обслуживающий персонал – ХХХ человек.

Состав работающих по категориям персонала за 2014 год

- Руководители – ХХ%
- Специалисты – ХХ%
- Рабочие – ХХ%

Распределение работающих по критерию «образование»

Работников, имеющих высшее образование - ХХ% от общей численности, в том числе ХХ докторов наук, ХХ кандидата наук; имеющих среднее специальное образование – ХХ %, имеющих среднее образование – ХХ%.

Динамика численности персонала

Основные причины увольнения: неудовлетворенность оплатой труда и выход на пенсию. При этом за отчетный период наибольшее число увольнений среди ведущих инженеров.

	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Принято (чел.)	ХХХ	ХХХ	ХХХ	ХХХ
Уволено (чел.)	ХХХ	ХХХ	ХХХ	ХХХ

Обучение и повышение квалификации персонала

Подбор и найм персонала.

Поиск потенциальных сотрудников согласно процедуре качества «Организация подбора и найма персонала» осуществляется через Internet, СМИ, взаимодействие с отраслевыми вузами и техникумами. При этом используются различные формы повышения лояльности соискателей, от заинтересованности в перспективной работе до зарплат и социальных гарантий. Процедура «Организация адаптации персонала» помогает новым сотрудникам чувствовать себя комфортно, быстро включиться в основную деятельность, работать эффективно и качественно. За отчетный период в процессе адаптации участвовало XX новых сотрудников.

Планирование и обеспечение процесса обучения и развития персонала.

В процесс обучения по процедуре качества «Организация подготовки и повышения квалификации персонала» вовлечены все сотрудники Общества, он не прерывается в течение всей профессиональной деятельности и строится исходя из стратегических приоритетов компании. В Обществе проводится плановое обучение руководителей и специалистов как внутри организации, так и на базе отраслевых институтов повышения квалификации и в других учебных заведениях.

В 2014 году в программе повышения квалификации приняло участие XXX сотрудников Общества.

В программе повышения квалификации всегда задействованы все категории работников, от руководителей высшего и среднего звена до специалистов. Результаты обучения анализируются, и затем выносятся оценка всему процессу, которая отражает полноту информации, результативность обучения, уровень изложения материала. В конце года подводятся общие итоги по программе повышения квалификации, на основании которых разрабатываются мероприятия по совершенствованию системы подготовки и развитию персонала на дальнейший период.

Создание устойчивого и оптимального состава руководящих работников и высококвалифицированных специалистов. Наставничество.

Процедура качества «Формирование и подготовка кадрового резерва» направлена на поддержание ключевых компетенций специалистов и управленцев и сохранение ведущих кадров. Благодаря этой программе происходит целенаправленное развитие деловых качеств перспективных специалистов, планирование их профессиональной карьеры, организация передачи опыта высококвалифицированными работниками (наставниками).

В состав кадрового резерва Общества входит XXX человек. Из них готовы к исполнению обязанностей на планируемой должности XX человек, повышены в должности XX человек.

Одно из ключевых направлений деятельности Общества по повышению квалификации сотрудников и развитию интеллектуальных ресурсов – наставничество. Наставников выдвигают руководители структурных подразделений из числа наиболее квалифицированных специалистов, при этом за одним наставником может быть закреплено не более трех работников из состава кадрового резерва. Работа наставников поощряется доплатами в соответствии с Коллективным договором и всеобщим признанием заслуг.

Общее количество наставников в 2014 году составило XXX человек. Они направляют и контролируют профессиональное развитие работников из состава кадрового резерва, организуют подготовку специалиста на запланированную должность и самостоятельное изучение специальных вопросов, осуществляют целенаправленную передачу опыта.

Методические материалы по решению кейса

Решение кейса как метод оценки знаний

Кейс – ситуация, взятая из практики, реальный случай, который позволяет проверить знания и мышление студентов. Метод анализа кейсов - техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблемы, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них, обосновав свой выбор. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации. Это позволяет оценить не только знания студентов, но и способность их применять в конкретной ситуации.

Целью анализа кейса является проверка следующих компетенций студентов

- Знание практик управления персоналом, как в бизнесе, так и в сфере государственного управления
- Умение оперативно анализировать разноплановую информацию в сфере кадрового управления
- Навыки применения методов управления персоналом для решения как конкретных, так и масштабных (системных) проблем в сфере кадрового менеджмента.

Характеристики кейса:

1. Объект управления – четко описываемая проблема (задача);
2. Высокий уровень неопределенности задач, недостаточно информации на старте;
3. Связан со спецификой образовательной программы – управление персоналом, управление человеческим капиталом в государственном секторе.

Структура кейса

Инструкция

В инструкции четко описаны задачи, которые необходимо решить в рамках анализа кейса. Важно внимательно прочитать инструкцию, четко сформулировать задачи. Частая ошибка заключается в том, что студент упускает из внимания один из поставленных вопросов в рамках кейса.

Общее описание ситуации

Общее описание дает представление об организации, специфике ее деятельности, временном и пространственном контексте ситуации. Данную информацию необходимо учитывать при планировании возможных решений для оценки из реалистичности.

Данные по отдельным практикам (сферам) управления персоналом

Данные включают в себя планы и результаты деятельности отдельной организации в сфере управления персоналом. При этом сферы могут касаться как отдельных практик по управлению персоналом, так и комплексных сфер подготовки кадров на уровне региона или страны.

Принципы работы с кейсом

Для прохождения кейса необходимо ознакомиться с информацией. Прежде чем приступить к ответу внимательно прочтите кейс. Важно обратить внимание на цифры и факты, они будут нужны при ответе. После прочтения кейса необходимо проверить, складывается ли четкое понимание происходящего. Если после прочтения кейса остались содержательные вопросы, важно прочитать его еще раз. Целесообразно зафиксировать исчерпывающую структуру кейса на бумаге с целью выделить основные содержательные информационные блоки. Структура подскажет, на что обратить внимание, чтобы быстро найти решение проблемы.

При ответе на кейс следует давать структурированные ответы, в которых можно проследить цепочку событий, которые приведут к решению. Ответ должен быть полным, содержать в себе максимум уточняющей информации.

Необходимо сформировать гипотезы на начальном этапе решения, которые можно проверить с помощью, представленной в кейсе информации.

Виды информации, представленной в кейсе

Цифровые (количественные) данные

Цифровые данные включают в себя статистику результативности практики работы с персоналом в организации. Цифровые данные могут показывать: существующие противоречия при реализации стратегии управления персоналом в организации, проблемы, связанные с дисбалансом трудовых ресурсов и др. Если цифровые данные представлены в динамике целесообразно сопоставить показатели за несколько периодов, определив существующие позитивные и негативные тренды.

Текстовая информация

Текстовая информация является описательной. В ней необходимо выявить указание на существующие проблемы в организации (может быть прямое указание на проблему), выявить противоречия в представленной текстовой информации (необходимо сопоставить данные, представленные в различных блоках текста).

Вопросы к кейсу

Вопросы к кейсу могут касаться как обозначенных проблем, так и их решений. Обычно, в кейсе имеется больше информации касательно описания ситуации и проблемы, а для формирования направлений решения необходимо воспользоваться дополнительными знаниями в сфере управления персоналом. Студент должен ответить на поставленные вопросы максимально точно и четко, указать названия описываемых методов, использовать теоретические знания в сфере управления персоналом (концепции, теории, а также их авторов).

Оценка кейса

При проверке кейса будет использоваться сто бальная шкала. Каждый ответ весит определенное количество баллов, а именно максимальное количество баллов за каждый ответ:

- Вопрос 1 - 30 баллов;
- Вопрос 2 - 20 баллов;
- Вопрос 3 - 10 баллов;
- Вопрос 4 - 30 баллов;
- Вопрос 5 - 10 баллов.

Критерии оценки ответов:

- Полнота
- Обоснованность
- Умение оперировать терминами и понятиями в сфере управления персоналом
- Использование теоретических моделей и концепций
- Представленность нескольких точек зрения на проблему

Список рекомендованной литературы

1. Андюхов Б. Кейс-технология–инструмент формирования компетентностей //Директор школы. – 2010. – №. 4. – С. 61-65.
2. Багиев Г. Л., Наумов В. Н. Руководство к практическим занятиям по маркетингу с использованием кейс-метода. Электронный учебник. – 2003.
3. Михайлова Е. А. Кейс и кейс-метод: процесс написания кейса //Маркетинг. – 1999. – №. 5. – С. 113-120.
4. Панфилова А. П. и др. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям //СПб.: Питер. – 2004.
5. Деркач А. М. Кейс-метод в обучении //Специалист. – 2010. – №. 4. – С. 22-23.
6. Самарина С. М., Калугина С. А. Применение кейс-методов в преподавании маркетинга //Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – №. 4. – С. 129-135.
7. Масалков И. К., Семина М. В. Стратегия кейс стади: методология исследования и преподавания: учебник для вузов //М.: Академический проект. – 2011.
8. Гончарова М. В. Кейс-метод в обучении иноязычному общению менеджеров //Студент и учебный процесс в высшей школе. Сборник научных статей. Вып. – 2004. – №. 5.
9. Варганова Г. В. Кейс-стадис как метод научного исследования //Библиосфера. – 2006. – №. 2.
10. Устинова Т. Б. Кейс-технологии как условие активизации самостоятельной работы студентов колледжа //Фестиваль педагогических идей.–Режим доступа: <http://festival.1september.ru/articles/512028/>(дата обращения 03.02. 2031).