

Документ подписан Министерством науки и высшего образования Российской Федерации  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 04.04.2024 11:47:19  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
Иванова Е.А.  
«01» июня 2023г.

**Рабочая программа дисциплины  
Практикум в управлении персоналом (продвинутый уровень)**

Направление 38.04.03 Управление персоналом  
магистерская программа 38.04.03.01 "Стратегическое и операционное управление  
персоналом"

Для набора 2023 года

Квалификация  
магистр

КАФЕДРА **Финансовый и HR менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>3 (2.1)</b>		Итого	
	15 2/6			
Неделя	15 2/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	32	32	32	32
Контактная работа	32	32	32	32
Сам. работа	76	76	76	76
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	144	144	144	144

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.03.2023 протокол № 9.

Программу составил(и): к.с.н., профессор, Белов М.Т.

Зав. кафедрой: д.э.н., доцент Усенко А.М.

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- |     |   |
|-----|---|
| 1.1 | изучение теоретических положений менеджмента и обобщения практического опыта, раскрыть содержание и организационные формы проведения работы в области управления персоналом в современных условиях. |
|-----|---|

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2:Способен разработать и реализовать систему стратегического управления персоналом организации**

**ПК-1:Способен разработать и реализовать планы, программы и процедуры в области операционного управления персоналом структурного подразделения организации**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

-Основные категории, закономерности, и принципы социализации, профориентации профессионализации персонала (соотнесено с индикатором ПК-2.1).

-Основные категории, принципы и методы формирования организационных, функциональных и штатных структур персонала (соотнесено с индикатором ПК-1.1).

**Уметь:**

-Использовать основные и специальные методы сбора и анализа данных о состоянии и динамике персонала (соотнесено с индикатором ПК-2.2).

-Выявлять и оценивать эффективность действующей функциональной и штатной структуры персонала организации (соотнесено с индикатором ПК-1.2).

**Владеть:**

-Навыками анализа и оптимизации кадровой ситуации, а также процессов сменяемости, текучести, отбора и аттестации персонала (соотнесено с индикатором ПК-2.3).

-Методами стратегического прогнозирования и управления персоналом (соотнесено с индикатором ПК-1.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. Управление персоналом в организации</b>				
1.1	Деловая игра «Вознаграждение» Описание деловой игры. Постановка задачи. Методические указания. Описание хода деловой игры. /Пр/	3	4	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.3 Л1.2 Л1.4Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.2 Л2.1
1.2	Анализ производственной ситуации (АПС) «Оценка сотрудника». Постановка задачи. Методические указания. Анализ результатов. Разработать состав показателей для аттестации сотрудника, включающих результаты работы и производственное поведение. Сформировать рекомендации оцениваемому сотруднику по совершенствованию его деятельности и перспективам служебного развития. /Пр/	3	4	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.3 Л1.2 Л1.4Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.2 Л2.1

1.3	<p>Тема: Организация труда на предприятии.</p> <p>Разделение труда: функциональное, профессиональное, квалификационное. Кооперация труда и организация рабочих мест. Условия труда. Производственная среда и ее факторы. Оценка улучшения условий труда. Рабочее время, режимы труда и отдыха, общие требования к режиму работы. Нормирование труда как основа его организации. Нормы и нормативы. Классификация затрат рабочего времени. Исследование затрат рабочего времени.</p> <p>Тема: Предприятие и рынок.</p> <p>Трудовые ресурсы, возрастные границы, продолжительность жизни, темпы увеличения численности населения, возрастная структура. Экономически активное население: занятые и безработные. Экономически неактивное население. Рынок труда, его регулирование. Роль государства, местных органов и предприятия в регулировании спроса и предложения рабочей силы, используемые методы и средства. Совокупный рынок труда, его сегментирование по уровням и объектам управления. Эффективный и совокупный спрос. Скрытый рынок труда. Профессионально- квалификационная структура совокупного рынка труда. Первичный и вторичный рынок труда. Механизм рынка труда и его субъекты. Занятость. Закон о занятости, основные принципы, полная, продуктивная, свободно избранная занятость, эффективность. Показатели эффективности занятости. Неформальная занятость.</p> <p>Безработица. Виды безработицы, статус безработного, уровень безработицы, продолжительность, пособие по безработице. Формы скрытой безработицы. Социально-экономические издержки и закон Оукена.</p> <p>Особенности рынка труда на предприятии. Роль управления персоналом в регулировании внутреннего рынка труда на предприятии</p> <p>Тема: Методологические основы управления персоналом организации.</p> <p>Структурные подразделения системы управления персоналом. Задачи управления персоналом. Концепции управления персоналом. Методология и система управления персоналом. Факторы воздействия на людей в организации.</p> <p>Подсистемы управления персоналом организации: общего и линейного руководства; планирование и маркетинга; управления и учета; управления трудовыми отношениями; обеспечения нормальных условий труда; управление развитием персонала. Основные цели системного управления персоналом.</p> <p>Тема: Принципы и методы управления персоналом.</p> <p>Принципы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом: классификация методов анализа, формирования, обследования и внедрения. Системный анализ, метод декомпозиции, метод последовательной подстановки, метод сравнений, динамический метод, структуризация целей, экспертно-аналитический метод, нормативный метод, параметрический метод, метод ФСА, главных компонент, балансовый, корреляционный и регрессивный, опытный, метод аналогий, блочный, метод творческих совещаний, метод коллективного блокнота, контрольных вопросов, метод 5-6-3, морфологический анализ.</p>	3	25	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.3 Л1.2 Л1.4 Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.2 Л2.1
-----	--	---	----	-----------	--

	Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические. /Ср/				
	<b>Раздел 2. Формирование персонала</b>				
2.1	Ситуация «Разработать программу мероприятий по адаптации промышленных рабочих» Описание ситуации и постановка задачи. Исходные данные. Методические указания. Решение. /Пр/	3	4	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.3 Л1.2 Л1.4Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.2 Л2.1
2.2	Деловая игра «Прием на работу. Собеседование». Построить схему проведения собеседования с кандидатами с учетом представленной ими информации, провести собеседование и отбор кандидата для приема на работу. /Пр/	3	4	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.3 Л1.2 Л1.4Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.2 Л2.1
2.3	Практические задания. Процесс набора и отбора персонала. Источники организации найма персонала и их эффективность. Методы оценки и отбора персонала. Функции менеджеров по управлению персоналом. Критерии отбора. Тестирование, работа с документами. Оцениваемые качества и методы оценки. Проверка профессиональных качеств, личных качеств и опыта работы. /Пр/	3	4	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.3 Л1.2 Л1.4Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.2 Л2.1
2.4	Тема: Профорентация и адаптация. Сущность, виды. Цели и задачи управления профорентацией и адаптацией. Подразделения профессиональной ориентации и адаптации и их функции. Информация о профорентации и адаптации работников предприятия и ее обработка. Структура ценностей ориентации молодых работников.  Тема: Кадровое планирование. Определение потребности в персонале. Качественная потребность, количественная потребность. Методы расчета количественной потребности. Расчет с использованием времени трудового процесса. Формула Розенкранца. Расчет по нормам обслуживания. Расчет по рабочим местам и нормативам численности. Статистические методы: схоластические и методы экспертных оценок. Расчет числовых характеристик, регрессионный и корреляционный анализ. Изучение тем с использованием ПО Libre Office. /Ср/	3	25	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.3 Л1.2 Л1.4Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.2 Л2.1
	<b>Раздел 3. Организация и управление персоналом</b>				
3.1	Практические задания. Управление конфликтами в коллективе. Методы управления конфликтами и области их применения. Внутриличностные, структурные, межличностные переговоры, агрессивные действия. Этапы развития конфликтов. Решение конфликтов. Последствия и причины конфликта. /Пр/	3	6	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.3 Л1.2 Л1.4Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.2 Л2.1
3.2	Практические задания. Мотивация трудовой деятельности. Структура кадров предприятия и расчет численности персонала подразделения. Цель работы. Краткая теория. Методические рекомендации. /Пр/	3	6	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.3 Л1.2 Л1.4Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.2 Л2.1

3.3	<p>Тема: Организация системы обучения персонала. Модель систематического обучения персонала. Распределение ресурсов. Составление учебных планов и программ. Этапы планирования обучения. Методы обучения и их выбор, их преимущества и недостатки. Оценка результатов обучения.</p> <p>Тема: Деловая карьера и ее организация. Понятия и этапы деловой карьеры. Анализ проблем служебной карьеры. Карьерограмма. Работа с кадровым резервом и стадии его формирования. Основные формы подготовки резерва в развитых странах. Служебно-профессиональное продвижение работников управления. Критерии отбора резерва руководящих кадров. Горизонтальная карьера. Перемещение, перестановка, обогащение труда, чередование видов работы.</p> <p>Тема: Планирование и анализ показателей по труду и расходов на персонал. Система показателей. Планирование производительности прямым счетом и по факторам. Нормативы формирования фондов оплаты труда. Приростный норматив. Порядок планирования фондов оплаты труда. Анализ показателей по труду. Нормирование и учет численности персонала. Виды норм. Штучное время и его составляющие. Нормативы и их применение при расчете потребности в персонале.</p> <p>Тема: Оценка экономической эффективности управления персоналом. Затраты на персонал. Основные и дополнительные расходы. Фонд заработной платы: дневной, часовой, месячный, квартальный и годовой. Выплаты социального характера. Виды выплат, подлежащих включению в себестоимость. Анализ и планирование затрат на персонал. Индексы переменного и фиксированного состава, индекс структурных сдвигов. Динамика затрат на персонал. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров с помощью различных методов. Методы определения эффективности затрат на персонал. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом. /Ср/</p>	3	26	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.3 Л1.2 Л1.4 Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.2 Л2.1
3.4	./Экзамен/	3	36	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.3 Л1.2 Л1.4 Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.2 Л2.1

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Шапиро С. А., Шапиро А. Я.	Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: практическое пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=272163">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=272163</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.2	Локтюхина Н. В., Шапиро С. А.	Практикум по дисциплине «Основы управления персоналом»: практикум	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=574370">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=574370</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Кузьминов, А. В.	Управление персоналом организации: методическое пособие	Симферополь: Университет экономики и управления, 2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/89499.html">http://www.iprbookshop.ru/89499.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Афанасьева И. И., Воронкова О. Н., Евтодиева Т. Е.	Внешнеэкономическая деятельность предприятия: организация и управление (практикум): учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2020	58

### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1		Измерение. Мониторинг. Управление. Контроль: журнал	Пенза: Пензенский государственный университет, 2021	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=613865">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=613865</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Инжиева, Д. М.	Управление персоналом: учебное пособие (курс лекций)	Симферополь: Университет экономики и управления, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/73272.html">http://www.iprbookshop.ru/73272.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Моисеева, Е. Г.	Управление персоналом. Современные методы и технологии: учебное пособие	Саратов: Вузовское образование, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/68732.html">http://www.iprbookshop.ru/68732.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Краснова С. В.	Основы управления персоналом: практикум	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2013	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=439186">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=439186</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.5	Пашуто В. П.	Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии: учеб. пособие для вузов	М.: КНОРУС, 2007	25

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС"ГАРАНТ" <http://www.internet.garant.ru/>

База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Libre Office

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;

- переносной компьютер / ноутбук (переносной);
--

- проектор, экран / интерактивная доска.
--

<b>7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>
---

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.
--



# 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

## 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ПК-2: Способен разработать и реализовать систему стратегического управления персоналом организации</b>			
З - Основные категории, закономерности, и принципы социализации, профориентации профессионализации персонала	Решает тестовые задания, формирует текст реферата	Правильность выбранных ответов, соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность текста реферата	Э- Вопросы к экзамену (1-36) Т – тест (вопрос 1-100) Р – реферат (тема 1-40)
У - Использовать основные и специальные методы сбора и анализа данных о состоянии и динамике персонала	Ищет и собирает необходимую литературу, использует различные базы данных, использует современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы для формирования реферата и решения комплексных задач	умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; умение решать комплексные-задачи.	Р – реферат (тема 1-40) КЗ- Комплексная задача (1-10), ДИ-Деловая игра (1-2)
В - Навыками анализа и оптимизации кадровой ситуации, а также процессов сменяемости, текучести, отбора и аттестации персонала.	Показывает навык подготовки реферата и решения комплексных задач	Уровень овладения навыком выполнения и защиты реферата, объективность и аргументированность сделанных выводов, объективность решения комплексных задач.	КЗ- Комплексная задача (1-10) ДИ-Деловая игра (1-2)
<b>ПК-1: Способен разработать и реализовать планы, программы и процедуры в области операционного управления персоналом структурного подразделения организации</b>			
З - Основные категории, принципы и методы формирования организационных, функциональных и штатных структур персонала	Решает тестовые задания, формирует текст реферата	Правильность выбранных ответов, соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность текста реферата	Э- Вопросы к экзамену (1-36) Т – тест (вопрос 1-100) Р – реферат (тема 1-40)
У - Выявлять и оценивать	Ищет и собирает необходимую литературу, использует	умение приводить примеры; умение отстаивать свою	Р – реферат (тема 1-40)

эффективность действующей функциональной и штатной структуры персонала организации.;	различные базы данных, использует современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы для формирования реферата и решения комплексных задач	позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; умение решать комплексные-задачи.	КЗ- Комплексная задача (1-10), ДИ-Деловая игра (1-2)
В - Методами стратегического прогнозирования и управления персоналом.	Показывает навык подготовки реферата и решения комплексных задач	Уровень овладения навыком выполнения и защиты реферата, объективность и аргументированность сделанных выводов, объективность решения комплексных задач.	КЗ- Комплексная задача (1-10), ДИ-Деловая игра (1-2)

### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к экзамену**

- 1 Экономически активное и неактивное население.
- 2 Рынок труда и предприятие.
- 3 Занятость: определение, принципы, эффективность и уровень.
- 4 Безработица: виды, уровень, статус безработного, социально-экономические издержки.
- 5 Организация труда на предприятии.
- 6 Работоспособность человека и режим труда и отдыха.
- 7 Нормирование труда как основа его организации.
- 8 Система норм и нормативов.
- 9 Персонал предприятия как объект управления.
- 10 Концепция управления персоналом.
- 11 Принципы и методы построения системы управления персоналом.
- 12 Методы управления персоналом.
- 13 Организационная структура системы управления персоналом.
- 14 Функции системы управления персоналом.
- 15 Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
- 16 Нормативное и информационное обеспечение системы управления персоналом.

17. Стратегия управления персоналом и развитие организации.
18. Обеспечение организации кадрами, Их эффективное использование.
19. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации.
20. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации.
21. Цели и задачи кадрового планирования в организации.
22. Оперативный план работы с персоналом в организации.
23. Планирование потребности в персонале.
24. Источники организации найма персонала и их эффективность.
25. Методы оценки и отбора персонала.
26. Сущность и виды профориентации и адаптации.
27. Цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала в организации.
28. Деятельность подразделений по управлению профориентацией и адаптацией персонала.
29. Этапы карьеры менеджера и потребности.
30. Планирование и анализ расходов на персонал.
31. Управление деловой карьерой.
32. Система служебно-профессиональным продвижением.
33. Процесс управления служебно-профессиональным продвижением.
34. Работа с кадровым резервом.
35. Методы управления конфликтами.
36. Оценка эффективности управления персоналом.

Критерии оценивания:

Экзаменационное задание включает 2 теоретических вопроса (максимум по 20 баллов за каждый) и одно задание из оценочного средства «Комплексные задачи» (максимум 60 баллов).

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется обучающемуся, если студент демонстрирует полные и содержательные знания материала, усвоение основ права, практику применения различных источников права, используя научные точки зрения ученых-юристов на обсуждаемые проблемы, умеет приводить примеры из практики, умеет отстаивать свою позицию;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) выставляется обучающемуся, если студент обнаруживает твердые знания предмета, усвоение рекомендуемой литературы, источников права, четкую ориентацию в проблемных вопросах основ права, но допускает некоторые неточности в ответе.
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется обучающемуся, если студент показывает знания основного учебно-программного материала, знакомство с рекомендованной литературой, но допускает существенные неточности в ответе, либо не отвечает на отдельные дополнительные вопросы.
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется обучающемуся, если он не отвечает на поставленный вопрос, не ориентируется в понятиях и институтах права, не демонстрирует знания основного учебно-программного материала.

## Тесты

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?
  - а) планирование;
  - б) прогнозирование;
  - в) мотивация;
  - г) составление отчетов;
  - д) организация.
2. Управленческий персонал включает:
  - а) вспомогательных рабочих;
  - б) сезонных рабочих;
  - в) младший обслуживающий персонал;

- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный найм на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занятия определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

12. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

15. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) . послеконфликтный синдром как психологический опыт.

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;

- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

18. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

19. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

20. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.

21. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

23. Кадровый потенциал предприятия – это:

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

24. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Клелланда:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

- а) теория нужд А. Маслоу;
- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

26. Валентность согласно теории В. Врума - это:

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижения результатов;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

27. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

- а) теории нужд А. Маслоу;
- б) теории ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;
- г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда;
- д) теории равенства С. Адамса.

28. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

29. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

- а) Б. Ф. Скиннера;
- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) модель Портера — Лоулера;
- д) Ф. Герцберга.

30. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

- а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;
- б) человек ответственный;
- в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- г) человек стремится делегировать полномочия;
- д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

31. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми(находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?

- а) физиологические;
- б) защищенности и безопасности;
- в) принадлежности и причастности;
- г) признание и уважение;
- д) самовыражение.

32. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:
- а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
  - б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
  - в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
  - г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;
  - д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;
33. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:
- а) две;
  - б) три;
  - в) четыре;
  - г) пять;
  - д) шесть.
34. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:
- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
  - б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
  - в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
  - г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
  - д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.
35. Какой стиль руководства не включает модель, описывающая зависимость стиля руководства от ситуации, предложенная Т. Митчелом и Р. Хаусом?
- а) «стиль поддержки»;
  - б) «инструментальный» стиль;
  - в) стиль ориентированный «на достижение»;
  - г) стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;
  - д) стиль «предлагать».
36. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?
- а) стиль «давать указания»;
  - б) «продавать указания»;
  - в) «информировать».
  - г) «участвовать»;
  - д) «делегировать»;
37. Тест. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума-Йеттона:
- а) три;
  - б) четыре;
  - в) пять;
  - г) шесть;
  - д) семь.
38. Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Муттона), является самым эффективным?
- а) «страх перед бедностью»;
  - б) «Команда»(групповое управление) ;
  - в) «Дом отдыха – загородный клуб»;
  - г) «Власть – подчинение – задача»;
  - д) «Посредине пути»;
39. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:
- а) власть, основанная на принуждении;
  - б) власть, основанная на вознаграждении;



- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

40. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

41. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

42. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг подчиняться им:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

43. При каком виде власти характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

44. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

45. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.

- а) автократичный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.

46. Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:

- а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;
- б) антагонистические, компромиссные;
- в) вертикальные, горизонтальные;
- г) открытые, скрытые, потенциальные;
- д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

47 Затраты на здравоохранение, воспитание, физическое формирование, интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности – это:

- а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;
- б) инвестиции в человеческий капитал;
- в) инвестиции в новые технологии;
- г) инвестиции в производство;
- д) инвестиции в учебно-оздоровительные комплексы.

48 Показатель, характеризуется изменением индексов цен на товары и услуги, которые входят в состав потребительских корзин минимального потребительского бюджета:

- а) индексы цен;
- б) индекс стоимости жизни;
- в) индексы продукции сельского хозяйства;
- г) индексы продукции животноводства;
- д) индексы продукции растениеводства.

49 Неосязаемая личная собственность: продукт интеллектуальной деятельности, который проявляется в эффекте использования в различных сферах жизни общества:

- а) нематериальная собственность;
- б) интеллектуальная собственность;
- в) радиочастотный ресурс;
- г) материальная собственность;
- д) аэрокосмические разработки.

50 Регулирует взаимоотношения между работодателями, т. е. покупателями продуктов интеллектуального труда и самими субъектами интеллектуальной деятельности по поводу формирования цены интеллектуального труда:

- а) инфраструктура финансового рынка;
- б) аграрные биржи;
- в) инфраструктура рынка интеллектуального труда;
- г) фонды содействия предпринимательству;
- д) собственники интеллектуального труда.

51 Что не включает инфраструктура рынка интеллектуального труда:

- а) биржи труда;
- б) аграрные биржи;
- в) фонды и центры занятости;
- г) центры, институты переподготовки и повышения квалификации специалистов;
- д) электронные рынки труда (автоматизированные банки данных);

52 Навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:

- а) семантические;
- б) коммуникативные;
- в) невербальные;
- г) вербальные;
- д) профессиональные.

53 Какой признак характерен для формальной группы (коллектива) в организации:

- а) объединение по интересам и целям;
- б) отсутствует четкая ролевая структура – разделение труда и управления;
- в) признак социальной общности (например, по национальным признакам, признакам социального происхождения);
- г) группы имеют различную социальную значимость в обществе, на предприятии – положительной или отрицательной направленности;

д) структура коллективов и групп определяется соответствующими официальными документами, предусматривающими круг обязанностей и прав как всего коллектива, так и отдельных, входящих в ее состав работников.

54 Расчетный показатель, учитывающий логическое мышление, способность добиваться поставленной цели, объективность самооценки, умение формулировать обоснованные суждения:

- а) коэффициент интеллектуального развития (IQ);
- б) коэффициент тарифной сетки;
- в) производительность труда;
- г) годовая заработная плата;
- д) величина человеческого капитала.

55 Какой компонент не включает трудовой потенциал человека:

- а) здоровье человека;
- б) образование;
- в) профессионализм;
- г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по новому);
- д) депозитные счета в банках.

56 Что такое адаптация персонала?

- а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
- в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
- д) участие персонала в аттестации.

57 Разделение труда предусматривает:

- а) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению конкретного изделия;
- б) разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям;
- в) тщательный расчет расходов работы на производство продукции и услуг.
- г) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению комплекса изделий;
- д) выполнение несколькими работниками одной функции по изготовлению комплексного изделия.

58 Нормированное рабочее время включает:

- а) все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения конкретной задачи;
- б) общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;
- в) время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;
- г) время обслуживания рабочего места;
- д) а) все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения всех задач.

59 Норма выработки основана:

- а) на установлении норм расходов времени;
- б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;
- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

60 Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

61 Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

62 Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

63 Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

64 Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

65 Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:

- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

66 Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;
- д) коэффициент трудового вклада.

67. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:

- а) надежности работы персонала;

- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;
- г) социально-психологического климата в коллективе;
- д) коэффициента трудового вклада.

68 Какой вид безработицы характеризует наилучший для экономики резерв рабочей силы, способный достаточно оперативно совершать межотраслевые перемещения в зависимости от колебания спроса и предложения рабочей силы?

- а) структурная безработица;
- б) технологическая безработица;
- в) естественная безработица;
- г) экономическая безработица;
- д) вынужденная безработица.

69 Создатели какой школы управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения?

- а) классическая школа или школа административного управления;
- б) школа человеческих отношений;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа научного управления;
- д) школа науки управления или количественных методов.

70 Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

71 Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа человеческих отношений;
- д) школа науки управления или количественных методов.

72 Исследователи какой школы управления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

73 Ключевой характеристикой какой школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

74 Какой из 14 принципов управления, выделенных Анри Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий:

- а) единовластие(единоначалие);
- б) разделение труда(специализация);
- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления;
- д) стабильность рабочего места для персонала.

75 Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепочка управления;
- в) порядок;
- г) инициатива;
- д) полномочия и ответственность.

76 Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

77 Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления:

- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход?

78 Модель "Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и большинством специалистов расценивается как идеальная. В ней сочетаются система индивидуальных ценностей и групповые формы взаимодействия. Какая из перечисленных идей характерна для американского менеджмента:

- а) долгосрочная работа на предприятии;
- б) принятие стратегических и управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;
- в) индивидуальная ответственность;
- г) медленное должностное продвижение, что позволяет точно оценить способности сотрудников;
- д) повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам.

79 Какой из представленных факторов эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:

- а) стратегическая цель;
- б) информация;
- в) методы управления;
- г) система мотивации;
- д) подбор кадров.

80 Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах предприятия:

- а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- б) установить двухстороннее общение;
- в) избегать чрезмерного контроля;
- г) установить жесткие, но достижимые стандарты;
- д) вознаграждать за достижение стандарта.

81 Существует четыре основных типа поведения человека, формирование которых происходит на основе отношения людей к нормам поведения и ценностям предприятия. Для какого типа поведения характерна высокая надежность:

- а) преданный и дисциплинированный (полностью принимает ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);
- б) "оригинал" (приемлет ценности предприятия, но не приемлет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);
- в) "приспособленец" (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым на предприятии);
- г) "бунтарь" (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).

82 Согласно теории "X", руководитель должен:

- а) принуждать подчиненных;
- б) угрожать подчиненным;
- в) понять их и стимулировать работу;
- г) уважать подчиненных;
- д) выполнять работу за них.

83 С точки зрения теории "Y" менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. По этой теории:

- а) работа не противна природе человека;
- б) работа доставляет людям удовлетворение;
- в) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- г) человек не любит работать;
- д) человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение.

84. Для того чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватор, следует:

- а) платить конкурентную заработную плату для привлечения и удержания специалистов;
- б) платить такую заработную плату, которая отражает стоимость работы для предприятия на основе справедливости;
- в) связать плату с качеством выполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
- г) заверить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой;
- д) платить заработную плату не менее прожиточного минимума.

85. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепь;
- в) порядок;
- г) вознаграждение персонала;
- д) полномочия и ответственность.

86. Какой тип власти влияет на людей через привитые культурой ценности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) традиционная или законная власть;
- г) экспертная власть;
- д) власть харизмы (влияние силой примера).

87. Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность деятельности группы, является:

- а) содержание (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание);
- б) структура (порядок организации группы — распределение ролей его участников);

в) культура (разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания);

г) процесс (способ взаимодействия работников при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения в группе).

88. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:

- а) авторитет расстояния — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;
- б) авторитет доброты — "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;
- в) авторитет педантизма — руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
- г) авторитет чванства — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;
- д) авторитет подавления — руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

89. Какой тип роли в неформальной группе отводится человеку, вырабатывающему новые подходы к старым проблемам, предлагающему новые идеи и стратегии?

- а) координатор;
- б) креативщик;
- в) критик;
- г) исполнитель;
- д) администратор.

90. Какая информация не относится к передаваемой по каналам неформальных коммуникаций:

- а) предстоящие сокращения производственных рабочих;
- б) грядущие перемещения и повышения;
- в) подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
- г) слухи о предстоящих изменениях в структуре организации;
- д) приказы и распоряжения генерального директора.

91. Выделите основной тип поведения, характерный для харизматического лидера (харизма — личное обаяние):

- а) сосредоточение внимания на вопросах особой важности, концентрация коммуникаций на главных вопросах с целью привлечения других к анализу, решению проблем и планированию действий;
- б) способность идти на риск, но только основанный на тщательных расчетах шансов на успех, и таким образом, чтобы создать возможности участвовать другим;
- в) искусное взаимодействие с пониманием и соперничеством, уверенность в том, что такое эффективное двустороннее взаимодействие получается только с помощью активного слушания и обратной связи;
- г) выражение активной заботы о людях, в том числе и о самом себе, моделирование, самоуважение и усиление в других чувства собственного достоинства, вовлечение людей в принятие важных решений;
- д) демонстрация последовательности и надежности в своем поведении, открытое выражение своих взглядов и следование им в практических делах.

92. Какой из представленных стилей руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях:

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) анархический;
- д) нейтральный.

93. Стиль руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению, — это:

- а) авторитарный;



- б) демократический;
- в) анархический;
- г) кооперативный;
- д) попустительский.

94. Управленческая сетка, или решетка Р. Блейка и Д. Моутона, включает пять основных подходов руководства и представляет собой таблицу 9х9 позиций. Вертикаль (девять значений матричного кода) означает заботу о человеке. Девять значений по горизонтали означают заботу о производстве. Какой из стилей является оптимальным для разработки стратегии в конфликтных ситуациях:

- а) авторитарный (достигается высокий производственный результат без внимания к человеческим отношениям — матричный код 9.1);
- б) социально-психологический (повышенное внимание к человеческим потребностям создает дружественную атмосферу и соответствующий темп производства — код 1.9);
- в) либеральный (минимальное внимание к результатам производства и человеку — код 1.1);
- г) кооперативный (высокие результаты получают заинтересованные сотрудники, преследующие совместную цель — код 9.9);
- д) компромиссный (удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистического взгляда — код 5.5).

95. Когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп, то основной причиной конфликта является:

- а) распределение ресурсов;
- б) неудовлетворенные коммуникации;
- в) различия в целях;
- г) различия в представлениях и ценностях;
- д) различие в манере поведения и жизненном опыте.

96. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

- а) стиль конкуренции;
- б) стиль уклонения;
- г) стиль приспособления;
- д) стиль компромисса.

97. Коммуникационные сети показывают:

- а) степень разделения труда на предприятии;
- б) уровень централизации полномочий;
- в) схему структуры деятельности предприятия;
- г) всю совокупность связей между элементами предприятия;
- д) горизонтальные коммуникации.

98. Цена рабочей силы - это:

- а) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или духовных ценностей);
- б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;
- в) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.
- г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;
- д) совокупность его возможностей к творческому труду.

99. Что не является задачей системы управления персоналом?

- а) социально-психологическая диагностика персонала;
- б) планирование потребности в кадрах;
- в) анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководителя и подчиненных;

- г) маркетинг кадров;
- д) всё вышеперечисленное входит в задачи системы управления персоналом.

100. Что не является функциями управления персоналом?

- а) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала;
- б) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала;
- в) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда;
- г) оценка, координирование и контроль результатов деятельности;
- д) всё вышеперечисленное является функциями управления персоналом.

2. Инструкция по выполнению

Из предложенных вариантов выбрать один или несколько правильных.

3. Критерии оценки:

Максимальное количество баллов – 25, за каждый правильный ответ на вопрос начисляется по 0,25 балла.

### **Темы рефератов**

1. Разработка философии управления персоналом организации.
2. Разработка концепции управления персоналом.
3. Разработка организационного проекта системы управления персоналом.
4. Формирование целей системы управления персоналом.
5. Формирование функций системы управления персоналом.
6. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом.
7. Разработка организационной структуры системы управления персоналом.
8. Совершенствование кадрового и документационного обеспечения системы управления персоналом.
9. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.
10. Совершенствование нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом.
11. Совершенствование регламентации труда персонала.
12. Формирование концепции кадровой политики страны (региона, организации).
13. Разработка процесса формирования кадровой политики организации.
14. Совершенствование стратегического управления персоналом.
15. Разработка стратегии управления.
16. Совершенствование кадрового планирования в организации.
17. Разработка оперативного плана работы с персоналом.
18. Совершенствование маркетинга персонала.
19. Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале.
20. Совершенствование найма, оценки, отбора и приема персонала.
21. Организация процесса подбора и расстановки персонала.
22. Организация процесса деловой оценки персонала.
23. Развитие социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала.
24. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала.
25. Совершенствование организации труда персонала.
26. Совершенствование организации рабочих мест персонала.
27. Пути улучшения использования персонала.
28. Организация системы развития персонала.
29. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.
30. Организация проведения аттестации персонала.
31. Совершенствование управления деловой карьерой персонала.
32. Совершенствование управления служебно-профессиональным продвижением

персонала.

33. Совершенствование управления кадровым резервом.
34. Совершенствование организационной культуры.
35. Совершенствование условий, режима и дисциплины труда персонала.
36. Совершенствование управления безопасностью труда и здоровья персонала.
37. Совершенствование анализа и описания работы и рабочего места.
38. Совершенствование оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом.
39. Совершенствование оценки затрат на персонал организации.
40. Развитие аудита персонала.

### Критерии оценки:

Максимальное количество баллов -12 (1 реферат).

Реферат оценивается по 12 балльной шкале

### Критерии и показатели, используемые при оценивании учебного реферата

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста Макс. - 2 балла	<ul style="list-style-type: none"><li>- актуальность проблемы и темы;</li><li>- новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;</li><li>- наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.</li></ul>
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 4 балла	<ul style="list-style-type: none"><li>- соответствие плана теме реферата;</li><li>- соответствие содержания теме и плану реферата;</li><li>- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;</li><li>- обоснованность способов и методов работы с материалом;</li><li>- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li><li>- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li></ul>
3. Обоснованность выбора источников Макс. - 2 балла	<ul style="list-style-type: none"><li>- круг, полнота использования литературных источников по проблеме;</li><li>- привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).</li></ul>
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. – 2 балла	<ul style="list-style-type: none"><li>- правильное оформление ссылок на используемую литературу;</li><li>- грамотность и культура изложения;</li><li>- владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;</li><li>- соблюдение требований к объему реферата;</li><li>- культура оформления: выделение абзацев.</li></ul>
5. Грамотность Макс. – 2 балла	<ul style="list-style-type: none"><li>- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;</li><li>- отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;</li><li>- литературный стиль.</li></ul>

## Комплексные задачи

Задача № 1. Рассчитать среднесписочную численность персонала организации. Магазин открылся 1 мая. Среднесписочная численность торговых работников магазина на момент открытия составляла 49 чел., на 1 июня – 47 чел., на 1 июля – 53 чел., на 1 августа – 55 чел., на 1 сентября – 61 чел., на 1 октября – 45 чел., на 1 ноября – 43 чел., на 1 декабря – 37 чел., на 1 января следующего года – 37 чел. Определите по этим данным среднесписочную численность торговых работников за год.

Задача № 2. Рассчитать списочную численность персонала организации. На 31 октября 2012 года в организации числятся работники, с которыми заключен трудовой договор: – на полный рабочий день – 150 человек. Из них на данный момент 10 человек находятся на больничном, 1 человек совершил прогул; – на неполный рабочий день – 40 человек; – надомники – 2 человека. По договорам подряда трудятся 14 человек. В организации имеется единственный собственник (учредитель), не являющийся ее работником.

Задача № 3. Среднесписочная численность работников машиностроительного завода составляет 4300 человек. Полезный фонд рабочего времени одного работника в год – 1940 час в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоёмкости, 1,15. Годовая трудоёмкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом приведена в таблице 2.1.

Расчёт трудоёмкости функций служб управления персоналом

Таблица 2.1

Подсистемы службы управления персоналом завода	Годовая трудоёмкость функций (в чел/час.)
Найм, отбор и учёт персонала	11510
Планирования персонала	13600
Разработка средств стимулирования труда и мотивации	10110
Трудовых отношений	5108
Условий труда	6120
Социальной инфраструктуры	1380
Юридических услуг	2070
Развития персонала	8230

Вопросы:

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.
2. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.
3. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом, то есть «норму обслуживания». Сравните с зарубежными данными.

Для справки: В США на каждые 100 работников приходится один работник службы управления персоналом; в Германии: на каждые 130-150 работающих – один работник; в Японии: на каждые 100 работающих – 2,7 работника.<sup>1</sup>

Задача № 4. Ситуация для анализа По данным Госкомстата, объем потребления хлеба падает: за последние несколько лет в России он уменьшается на 6 – 7 % каждый год. Вместе с тем стали востребованными качественные и, как правило, более дорогие изделия, в том числе кондитерская продукция. Именно поэтому руководство хлебокомбината планирует расширить ассортимент за счет освоения производства таких хлебобулочных изделий, как слоеные мелкоштучные изделия, пользующиеся большим спросом. Сегодня на рынке Уральского региона нет ни одного предприятия, вырабатывающего сформованные замороженные слоеные полуфабрикаты. Для производства подобной продукции необходимо специальное оборудование по производству слоеных мелкоштучных изделий и замороженных сформованных слоеных полуфабрикатов. Необходимо освоить новую технологию производства слоеных мелкоштучных изделий, обучить этой технологии персонал хлебокомбината – как управленцев и специалистов, так и рабочий персонал.

Вопросы и задание

1. Оцените социально-экономический потенциал руководителей и специалистов хлебокомбината с

<sup>1</sup> Управление персоналом организации. Практикум/ Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М. 1999. С.81.

точки зрения их готовности к предстоящим инновационным изменениям.

2. Какие дополнительные данные по персоналу вам потребуются для того, чтобы дать ответ на этот вопрос?

3. Сформируйте конкретные рекомендации по подготовке персонала предприятия к работе по новому направлению.

Задача № 5. Занятое население страны составляет 68,5 млн. человек, а экономически активное – 73,96 млн. человек. Какова численность безработных и их доля в экономически активном населении? Каков уровень безработицы?

Задача № 6. В 2011 г. трудовые ресурсы страны составляли 86 млн. человек, в том числе в трудоспособном возрасте – 81,3 млн. человек, работающие лица старших возрастов и подростков – 4,7 млн. Из них занятые в народном хозяйстве (без занятых в личном подсобном хозяйстве) составили 69,5 млн. человек; учащиеся – 5,6 млн.; военнослужащие – 2,4 млн.; незанятые трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте – 8,5 млн., в том числе вынужденно незанятые (ищущие работу) – 3,3 млн. человек. Определите уровень занятости трудовых ресурсов в народном хозяйстве, а также занятость населения различными видами общественно полезной деятельности и проанализируйте эффективность распределения трудовых ресурсов по видам занятости.

Задача № 7. Оцените правомерность решения руководителя в перечисленных ниже ситуациях. 1. Р. И. поступила на работу менеджером по продажам с испытательным сроком 2 месяца. Генеральный директор находился в этот период постоянно в разъездах. После приезда он принял решение об её увольнении через 2 недели после окончания испытательного срока. 2. А. была принята секретарем с испытательным сроком 2 месяца. Спустя 2 недели после начала работы она заболела. Начальник отдела решил, что по причине слабого здоровья она будет часто отсутствовать на работе и вынес решение об её увольнении как не выдержавшую испытательный срок. Прав ли начальник отдела? 3. Н. был принят продавцом в универсам с испытательным сроком 2 месяца. Уже на 3-й день он был уличен в краже продуктов и уволен по приказу руководителя за неудовлетворительные результаты испытательного срока. Правомерно ли такое решение? 4. Л. Н. был принят менеджером по продажам с испытательным сроком 1 месяц, что было указано в трудовом договоре. Спустя месяц коммерческий директор, его непосредственный руководитель, не смог определить, подходит ли ему этот работник, и принял решение продлить испытательный срок ещё на месяц. Прав ли коммерческий директор?

Задача № 8. Анализ производственной ситуации (АПС) «Оценка сотрудника»

Описание проведения АПС

В организации в ходе проведения аттестации персонала необходимо оценить работу сотрудника А. отдела маркетинга.

Исходные данные, характеризующие деятельность сотрудника А. отдела маркетинга за оцениваемый период, таковы:

Возраст – 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга фирмы по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад закончил текстильный институт (инженер-технолог).

В течение последних 3 лет он ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За два первых года объем продаж по курируемым изделиям возрос на 20% ежегодно при запланированных 12%.

В прошлом оцениваемом периоде при плане 20% фактический рост объема продаж составил 16%, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4). При этом найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.

Как стало известно начальнику отдела, 2 заказчика отказались после 4-часовых переговоров, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника А.: «С Вами невозможно вести переговоры, так как Вы не знаете, что Вы хотите». Об этом сотрудник А. сам рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан.

Сотрудник А. высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки.

На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками прежних лет, с 6 – прошлогодними и 5 – новыми (из 6 объектов переговоров). При этом рост объема продаж планируется на уровне 25% (при 18% первоначально намечавшихся).

За все 4 года работы сотрудник А. провел 47 переговоров, из них 40 – удачных. Средняя продолжительность переговоров 2,5 часа. Брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги.

Ежедневно отсутствует на рабочем месте в среднем 40–50 мин. Тратит много времени на поиск нужных документов. Сотрудник А. – член сборной команды по рыболовному спорту.

### **Постановка задачи**

Участникам анализа ситуации разработать состав показателей для аттестации сотрудника, включающих результаты работы и производственное поведение.

По результатам анализа исходных данных на основе отобранных показателей произвести оценку аттестуемого работника на предмет соответствия его занимаемой должности, результативности труда и производственного поведения. Сформировать рекомендации оцениваемому сотруднику по совершенствованию его деятельности и перспективам служебного развития.

**Методические указания по выполнению задачи № 8 представлены в приложении 2.**

Задание № 9. Ситуация для анализа.

Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20 % (в постоянных ценах) и составить 25 млрд. рублей. Увеличение ожидается за счет десятипроцентного расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж «Логика» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами. За текущий год объем реализации «Логики» возрос на 30 %, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

Вопросы:

1. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.
2. Подготовьте план подбора персонала.

Задание № 10. Разработать программу мероприятий по адаптации промышленных рабочих.

Для оптимизации технологии адаптации и повышения уровня лояльности и управляемости промышленными рабочими на предприятии был проведен социологический опрос. Цель анкетирования: изучить процесс адаптации, социально-психологический климат на предприятии. Объектом исследования стали сотрудники, работающие не более 3-х лет на данном предприятии. Гипотеза исследования: процесс адаптации помогает быстрее освоиться на новой работе, адаптивные люди являются более лояльными, управляемыми. Ниже приведены результаты анкетирования.

Вопросы:

1. Оцените ситуацию, сложившуюся на данном предприятии.
2. Разработайте меры по улучшению социально-психологического климата на предприятии, по оптимизации технологий адаптации сотрудников

### **Критерии оценки:**

Максимальное количество баллов – 50 (за 10 комплексных задач)

1 правильно решенная комплексная задача оценивается в 5 баллов.

## **Деловая игра**

### **1. Деловая игра «Прием на работу. Собеседование»**

#### **Описание деловой игры**

В организации появились вакантные должности. Для дополнительного привлечения персонала были использованы различные источники поиска и подбора кандидатов с указанием требований к вакантной должности. Поступили резюме и анкеты кандидатов. В службе управления персоналом проведен предварительный отбор претендентов, которые получили приглашение на собеседование.

В собеседовании вместе с руководителем участвуют и специалисты отдела управления персоналом. По результатам собеседования должен быть выбран кандидат, в наибольшей мере отвечающий требованиям, предъявленным к данной должности.

### **Постановка задачи**

Построить схему проведения собеседования с кандидатами с учетом представленной ими информации, провести собеседование и отбор кандидата для приема на работу.

### **Методические указания**

Сформированные две рабочие группы моделируют организации, располагающие вакансиями. Каждая группа включает:

–руководителя, который готовит и проводит собеседование;

–сотрудников службы персонала (2–3 человека), обеспечивших привлечение кандидатов и изучавших поступившие документы

с целью отбора наиболее подходящих;

–претендентов на вакантные должности, представивших необходимые документы.

Отдельно формируется группа экспертов (5–6 человек), разрабатывающих критерии оценки проводимого собеседования, а также выполняющих общую оценку собеседования по каждой группе исполнителей .

### **План проведения деловой игры**

ЭТАП 1. Подготовительный (до начала деловой игры, самостоятельная работа для всех).

Изучение инструментария отбора при найме персонала. Изучение анкетных данных на основе документов: деловая биография, резюме, анкеты. Выработка навыков анализа этих документов.

Изучение практики собеседования при отборе претендентов: виды интервью, схема проведения, рекомендации.

ЭТАП 2. Распределительный.

Объяснение целей игры, заданий по этапам. Определение ролей и инструктаж исполнителей. Вакантная должность, ее описание; руководитель, проводящий собеседование, его роль; специалисты кадровой службы, их задачи; претенденты на вакантную должность, их роль; эксперты, анализирующие процесс подготовки и проведения собеседования.

ЭТАП 3. Моделирование процесса собеседования. Руководитель совместно со специалистами кадровой службы проводит собеседование с несколькими претендентами на вакантную должность, оценивает их. Эксперты наблюдают процедуру подготовки всеми участниками собеседования, подготавливают свои критерии оценки исполнителей.

ЭТАП 4. Анализ и оценка собеседования.

Выступают: эксперты, официальные и неофициальные, с разбором и оценкой результатов собеседования; затем руководитель, специалисты по персоналу и претенденты с учетом высказанных в их адрес замечаний. Обосновывается выбор кандидатуры для приема на работу.

Обобщение результатов и оценка игры преподавателем. Систематизация рекомендаций по направлениям:

–общие рекомендации для проведения собеседования;

–вопросы, которые может и должен задавать претендент;

–основные причины отказа в приеме на работу по результатам собеседования

## **2. Деловая игра «Вознаграждение»**

### **Описание деловой игры**

Коллективная разработка системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия (организации) в целях повышения общей эффективности производства. Целью деловой игры является принятие группового решения по формам материального вознаграждения работников для удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника на основе действующего законодательства и с учетом мировой практики применения стимулирующих систем.

### **Постановка задачи**

Построить систему вознаграждения активной трудовой деятельности персонала моделируемой фирмы с учетом особенностей ее функционирования и роли отдельных категорий и групп работников в производстве.

### **Методические указания**

Сформированные три рабочие группы представляют собой сотрудников аппарата управления каждой моделируемой организации.

В каждой группе происходит распределение ролей и определяется степень участия должностных лиц в разработке системы вознаграждения.

В процессе последующей групповой дискуссии по представленным докладам производится оценка эффективности предлагаемых систем вознаграждения.

Отдельно формируется группа экспертов, которые разрабатывают критерии оценки эффективности представленных систем, а также выполняющих общую их оценку в ходе проведения групповой дискуссии.

#### **План проведения деловой игры**

ЭТАП 1. Подготовительный (до начала деловой игры, самостоятельная работа для всех).

Изучение законодательной базы и нормативных материалов. Ознакомление с отечественным и зарубежным опытом разработки систем стимулирования. Социальный пакет: его состав и структура, источники финансирования.

ЭТАП 2. Распределительный.

Происходит распределение студентов по игровым командам, заданий по этапам и инструктаж исполнителей.

ЭТАП 3. Моделирование фирмы.

В каждой группе определяются название, организационно-правовая форма, вид производственной деятельности, наименование продукции или услуг, персонал; стадия развития организации, финансовое состояние, положение на рынке.

Происходит распределение заданий в соответствии с должностными позициями, внутренний инструктаж руководителя группы (фирмы).

ЭТАП 4. Анализ персонала.

Разрабатывается схема организационной структуры. Анализируется состав персонала фирмы по категориям, профессионально-квалификационному уровню, по полу, возрасту, образованию, стажу работы.

С учетом этого определяются предполагаемые потребности, интересы, предпочтения работников.

ЭТАП 5. Разработка системы оплаты и стимулирования труда для основных категорий персонала.

Определяются применяемые формы и системы заработной платы, виды компенсационных выплат и стимулирующих надбавок.

Разрабатываются основания (критерии и показатели) текущего премирования и вознаграждения по результатам работы организации в целом. Дифференцируется система денежных выплат по видам для категорий и групп: рабочие, специалисты, руководители. Определяется социальный пакет.

ЭТАП 6. Групповая дискуссия.

Проводится в форме семинара союза предпринимателей по эффективным методам вознаграждения персонала. Представление докладов и их обсуждение. Проводит обсуждение экспертная группа с последующей оценкой результатов.

ЭТАП 7. Анализ и подведение итогов.

Преподавателем подводятся итоги деловой игры. Участниками каждой рабочей группы проводится взаимная оценка организации работы и вклада в общие результаты с использованием метода анкетирования

#### **Критерии оценки:**

Максимальное количество баллов – 13 (за 2 деловые игры)

1 правильно решенная деловая игра оценивается в 6,5 баллов.

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

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Экзаменационное задание включает 2 теоретических вопроса и одно задание из оценочного средства «Комплексные задачи». Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты,



не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- практические занятия;

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки анализа и оптимизации кадровой ситуации, а также процессов сменяемости, текучести, отбора и аттестации персонала; навыки владения методами стратегического прогнозирования и управления персоналом.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

– изучить рекомендованную учебную литературу;

– изучить конспекты лекций;

– подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

– письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

### **Методические рекомендации по выполнению задачи № 8.**

Сформированные 2–3 рабочие группы представляют собой членов аттестационной комиссии, независимо оценивающих данного сотрудника. В каждой группе происходит распределение ролей участников в проведении оценки (руководитель, члены комиссии).

Отдельно формируется группа экспертов, разрабатывающих критерии оценки самих представленных докладов, а также осуществляющих общую оценку подготовки, процедуры выступления и результатов работы каждой группы.

В процессе последующей групповой дискуссии по представленным докладам эксперты оценивают полноту и целенаправленность разработанных в группе показателей оценки и результативность работы каждой группы.

### **План проведения занятия**

**ЭТАП 1. Подготовительный** (до начала занятия как самостоятельная работа для всех).

Изучение нормативных документов, инструментария персонала (методы, критерии и показания, шкалирование), оценочных процедур (анкетирование, собеседование, рекомендации).

**ЭТАП 2. Распределительный.**

Объяснение целей игры, заданий по этапам.

Распределение студентов по рабочим группам, определение ролей и инструктаж исполнителей.

**ЭТАП 3. Анализ ситуации.**

На данном этапе в группах на основе анализа исходной информации формируется состав показателей деловой оценки сотрудника по критериям: результатам труда; производственному поведению.

Затем проводится конкретная количественная оценка показателей по методу шкалирования.

Экспертная группа наблюдает ход анализа и оценивает.

**ЭТАП 4. Групповая дискуссия.**

На данном этапе представители рабочих групп докладывают о своих разработках, которые обсуждаются в ходе дискуссии.

Производится экспертной группой оценка:

–качественного состава разработанных показателей для деловой оценки работника и его соответствия характеру профессиональной деятельности сотрудника отдела маркетинга;

–соответствия количественной и качественной оценки разработанных ранее показателей конкретным исходным данным;

–обоснованности системы соответствия сотрудника занимаемой должности;

–характера выступления докладчика и полноты представления им работы группы в ходе дискуссии.

Общая оценка работы группы складывается из частных оценок группы на каждом этапе.

**ЭТАП 5. Заключительный.**

Преподаватель подводит итоги обсуждения, выделяя особенности работы каждой группы.