

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Документ подписан в:

Дата подписания: 24.06.2026 20:54:41

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

**УТВЕРЖДАЮ**

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«25» мая 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Практикум в управлении персоналом**

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата

38.03.02.17 Финансовое и кадровое управление в бизнесе

Для набора 2026 года

Квалификация

Бакалавр

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

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>6 (3.2)</b>		Итого	
	16 2/6			
Неделя				
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лабораторные	16	16	16	16
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	48	48	48	48
Контактная работа	48	48	48	48
Сам. работа	60	60	60	60
Итого	108	108	108	108

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): д.э.н., профессор, Абазиева К. Г.

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

Методический совет: д.э.н., доцент М.А. Суржиков

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	научиться, исходя из 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-3. Способен организовывать, анализировать и контролировать трудовую деятельность с учетом регламентов и показателей нормирования труда на рабочих местах**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
основные категории, принципы и методы организации, нормирования и оплаты труда персонала (соотнесено с индикатором ПК-3.1)
<b>Уметь:</b>
выявлять и оценивать эффективность нормирования, организации, стимулирования труда и разрабатывать меры по совершенствованию системы труда в организации (соотнесено с индикатором ПК-3.2)
<b>Владеть:</b>
разрабатывать и внедрять меры по совершенствованию организации труда персонала и нормированию труда в организации (соотнесено с индикатором ПК-3.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Управление персоналом в организации

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема: Предприятие и рынок. 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.	Самостоятельная работа	6	8	ПК-3
1.2	Тема: Предприятие и рынок. Занятость. Закон о занятости, основные принципы, полная, продуктивная, свободно избранная занятость, эффективность. Показатели эффективности занятости. Неформальная занятость. Безработица. Виды безработицы, статус безработного, уровень безработицы, продолжительность, пособие по безработице. Формы скрытой безработицы. Социально-экономические издержки и закон Оукена. Особенности рынка труда на предприятии. Роль управления персоналом в регулировании внутреннего рынка труда на предприятии	Практические занятия	6	2	ПК-3
1.3	Тема: Организация труда на предприятии. 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.	Самостоятельная работа	6	6	ПК-3
1.4	Лабораторная работа: «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией» Описание. Постановка задачи. Методические указания. Описание хода работы.	Лабораторные занятия	6	4	ПК-3
1.5	Тема: Методологические основы управления персоналом организации. Структурные подразделения системы управления персоналом. Задачи управления персоналом.	Самостоятельная работа	6	6	ПК-3

	Концепции управления персоналом. Методология и система управления персоналом. Факторы воздействия на людей в организации.				
1.6	Тема: Методологические основы управления персоналом организации. 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.	Практические занятия	6	2	ПК-3
1.7	Лабораторная работа: «Построение организационной структуры системы управления персоналом организации» Постановка задачи. Методические указания. Анализ результатов.	Лабораторные занятия	6	4	ПК-3
1.8	Тема: Принципы и методы управления персоналом. 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 регрессионный, метод аналогий, блочный, метод творческих совещаний, метод коллективного блокнота, контрольных вопросов, метод 5-6-3, морфологический анализ. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.	Самостоятельная работа	6	6	ПК-3

## Раздел 2. Формирование персонала

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема: Кадровое планирование. Сущность кадрового планирования. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации. Цели: кадровые стратегии, кадровые цели, кадровые задачи и мероприятия. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации. Информация о персонале: постоянные и переменные данные, явочный, списочный состав. Высвобождение персонала.	Практические занятия	6	4	ПК-3
2.2	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.	Самостоятельная работа	6	6	ПК-3
2.3	Тема: 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.	Практические занятия	6	4	ПК-3
2.4	Тема: Профорентация и адаптация. Сущность, виды. Цели и задачи управления профорентацией и адаптацией. Подразделения профессиональной ориентации и адаптации и их функции.	Самостоятельная работа	6	2	ПК-3
2.5	Тема: Профорентация и адаптация. Информация о профорентации и адаптации работников предприятия и ее обработка. Структура ценностей ориентации молодых работников.	Практические занятия	6	2	ПК-3
2.6	Лабораторная работа «Маркетинг персонала» Описание ситуации и постановка задачи. Исходные данные. Методические указания. Решение.	Лабораторные занятия	6	4	ПК-3

## Раздел 3. Организация и управление персоналом

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
3.1	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	Самостоятельная работа	6	6	ПК-3

	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.				
3.2	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.	Самостоятельная работа	6	6	ПК-3
3.3	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.	Самостоятельная работа	6	6	ПК-3
3.4	Тема: Деловая карьера и ее организация. Служебно-профессиональное продвижение работников управления. Критерии отбора резерва руководящих кадров. Горизонтальная карьера. Перемещение, перестановка, обогащение труда, чередование видов работы.	Практические занятия	6	4	ПК-3
3.5	Тема: 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.	Практические занятия	6	2	ПК-3
3.6	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.	Самостоятельная работа	6	8	ПК-3
3.7	Тема: Оценка экономической эффективности управления персоналом. 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.	Практические занятия	6	4	ПК-3
3.8	Лабораторная работа: "Структура кадров предприятия и расчет численности персонала подразделения". Цель работы. Краткая теория. Методические рекомендации.	Лабораторные занятия	6	4	ПК-3
3.9	Решение комплексных задач	Практические занятия	6	8	ПК-3
3.10	Подготовка к промежуточной аттестации	Зачет	6	0	ПК-3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

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

##### 5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Моисеева, Е. Г.	Управление персоналом. Современные методы и технологии: учебное пособие	Саратов: Вузовское образование, 2017	ЭБС «IPR SMART»
2	Инжиева, Д. М.	Управление персоналом: учебное пособие (курс лекций)	Симферополь: Университет экономики и управления, 2016	ЭБС «IPR SMART»
3	Локтюхина Н. В., Шапиро С. А.	Практикум по дисциплине «Основы управления персоналом»: практикум	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4		Измерение. Мониторинг. Управление. Контроль: журнал	Пенза: Пензенский государственный университет, 2021	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
5	Кузьминов, А. В.	Управление персоналом организации: методическое пособие	Симферополь: Университет экономики и управления, 2019	ЭБС «IPR SMART»

**5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

ИСС "КонсультантПлюс"

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

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

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

База профессиональных данных «Мир психологии» <http://psychology.net.ru/>

**5.3. Перечень программного обеспечения**

Операционная система РЕД ОС

Libre Office

**5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся 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**

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

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Лабораторные занятия проводятся в компьютерных классах, рабочие места в которых оборудованы необходимыми лицензионными и/или свободно распространяемыми программными средствами и выходом в Интернет, и/или в специализированных лабораториях, предусмотренных образовательной программой.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

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
ПК-3: Способен организовывать, анализировать и контролировать трудовую деятельность с учетом регламентов и показателей нормирования труда на рабочих местах			
З основные категории, принципы и методы организации, нормирования и оплаты труда персонала	Решение тестовых заданий, ответы на вопросы, формирование текста реферата	Правильность выбранных ответов, соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность текста реферата	З- Вопросы к зачету (1-36) Т – тест (вопрос 1-100) Р – реферат (тема 1-40)
У выявлять и оценивать эффективность нормирования, организации, стимулирования труда и разрабатывать меры по совершенствованию системы труда в организации	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов 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 (1-7) ЛР – лабораторная работа (1-4)
В разрабатывать и внедрять меры по совершенствованию организации труда персонала и нормированию труда в организации	демонстрация навыка подготовки реферата и решения комплексных задач	Уровень овладения навыком выполнения и защиты реферата, объективность и аргументированность сделанных выводов, объективность решения комплексных задач.	Р – реферат (тема 1-40) КЗ - Комплексная задача (1-7) ЛР – лабораторная работа (1-4)

## 1.2 Шкалы оценивания:

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

50-100 баллов (зачтено)

0-49 баллов (незачтено)

## **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 зачету**

- 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:

- «зачет» (50-100 баллов) выставляется студенту, если он продемонстрировал наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов, правильные в целом действия по применению знаний на практике, в том числе при решении расчетного задания;
- «незачет» (0-49 баллов) выставляется студенту, если его ответы не связаны с вопросами, наличествуют грубые ошибки в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

### 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.
- Тест 3. Японскому менеджменту персонала не относится:
  - а) пожизненный наем 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 Тест. 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 занимания 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 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 столкновении 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) столкновение 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 МакКлеланда:

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-Клелланда;
- д) теории равенства С. Адамса.

Тест - 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 Мутона), 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 приказание 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) авторитарный 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. Тест. 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.

Тест - 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 сопереживанием, 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 9x9 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:**

#### **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)</li> </ul>

	научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. – 1 балл	<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. – 1 балл	<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>

Максимальное количество баллов - 20 (2 реферата).

Реферат оценивается по 10 балльной шкале

### **КЗ – 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. На основе анализа отчета о расходах и численности работников государственных органов либо органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований проведите оценку изменения за последние три-четыре года численности и кадрового состава конкретного органа государственного или муниципального управления. Для сбора и анализа информации используйте формы таблиц прил. 1, 2.

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 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?

### **Критерии оценки:**

Максимальное количество баллов – 35 (за 7 комплексных задач)

1 правильно решенная комплексная задача оценивается в 5 баллов.

## **Лабораторные задания**

### **1. Тематика лабораторных работ по разделам и темам**

Раздел 1 «Управление персоналом в организации»

Тема 1 «Организация труда на предприятии»

Лабораторная работа 1 «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»

Тема 2 «Методологические основы управления персоналом организации»

Лабораторная работа 1 «Построение организационной структуры системы управления персоналом организации»

Раздел 2 «Формирование персонала»

Тема 1 «Профориентация и адаптация»

Лабораторная работа 1 «Маркетинг персонала»

Раздел 3 «Организация и управление персоналом»

Тема 1 «Оценка экономической эффективности управления персоналом»  
Лабораторная работа 1 «Структура кадров предприятия и расчет численности персонала подразделения»

## **2. Критерии оценки:**

Студенту выставляется 5 баллов, если представлено правильное, развернутое выполнение задания, полученные результаты проанализированы и верно интерпретированы. Студенту выставляется 1-4 балла, если задание представлено не полностью или содержит неточности. Студенту выставляется 0 баллов, если задание выполнено неверно.

Максимальное количество баллов, которое студент может получить за выполнение всех заданий – 20 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 зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Зачетное 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 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;
- лабораторные занятия.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки использования оптимальных технологий поиска, привлечения, подбора и отбора персонала с учетом результатов анализа рынка труда, разработки и внедрения мер по совершенствованию организации труда персонала и нормированию труда в организации.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме

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 методом устного опроса или 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.

Студент должен готовиться к предстоящему лабораторному занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

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 указания по выполнению лабораторных работ

Лабораторная работа «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»

#### Описание ситуации

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел управления персоналом, отдел социально-бытового обслуживания, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, первый отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в таблице

#### Постановка задачи.



*Условные обозначения:*

1. Юридический отдел
2. Отдел безопасности
3. Канцелярия
4. Финансово-экономический отдел
5. Отдел обслуживания
6. Отдел управления персоналом
7. Лаборатория социологических обследований
8. Бухгалтерия
9. Первый отдел
10. Начальник отдела управления персоналом
11. Руководитель организации

Лабораторная работа «Построение организационной структуры системы управления персоналом организации»

1 При выполнении задания необходимо воспользоваться данными, показанными на рисунке

**Задание** «Распределение численности специалистов между подразделениями службы управления персоналом».

*Исходные данные:*

- схема структуры службы управления персоналом организации с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления показана на рис. 2.
- варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, а также общая численность персонала организации приведены в табл.1.
- варианты соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями в рамках службы управления персоналом, даны в табл. 2.

# Система управления персоналом

## Подсистема общего подсистемы и линейного руководства организацией

### Функциональные подсистемы



### Функциональные подсистемы



Рис. 1. Функциональные подсистемы в системе управления персоналом

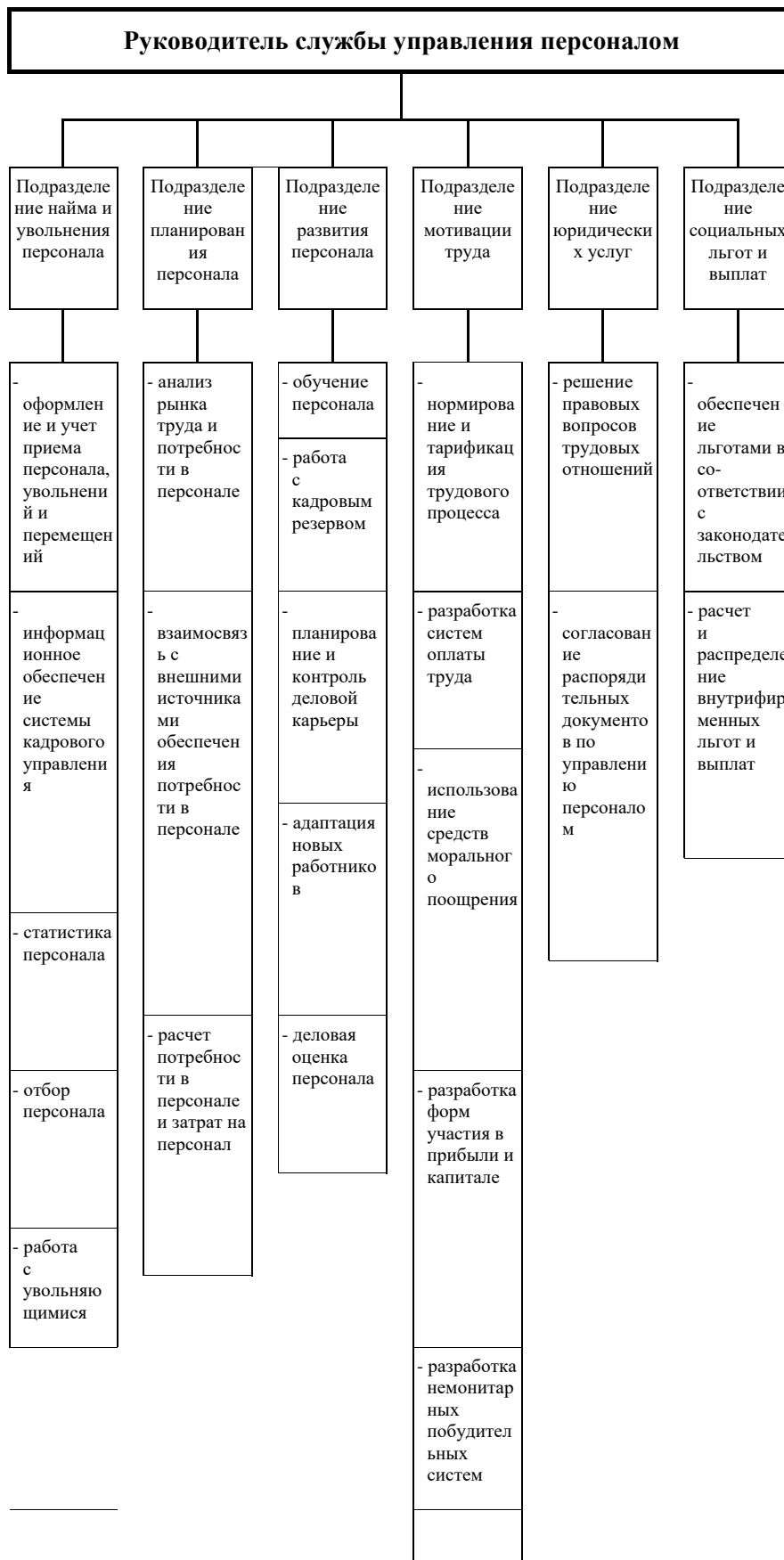


Рис. 2. Схема структуры службы управления персоналом

Доля численности, приходящая на специалистов по управлению персоналом	Общая численность персонала (чел.)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	1500	2000	2500	2750	2800	3200	3000	3700	4000	45400	2900	2200	1700	1200	
1,0-1,5 %	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?

Варианты	Подразделения службы управления персоналом (см. рис.2)					
	Найма и увольнения	Планирования	Развития персонала	Мотивации труда	Юридических услуг	Специальных льгот и выплат
	Доля трудоемкости от общего объема работ, %					
1	15	15	50	12	3	5
2	17	12	48	13	4	6
3	16	11	53	12	3	5
4	15	14	51	11	4	5
5	14	14	49	13	4	6
6	15	17	49	11	3	5
7	15	13	53	10	4	5
8	16	15	47	12	4	6
9	14	17	47	13	4	5
10	15	13	51	12	3	6
11	14	16	48	13	4	5
12	16	16	48	12	2	6
13	17	15	48	11	4	5
14	17	14	49	12	3	5
15	13	15	49	13	4	6
16	15	15	48	13	4	5

### Постановка задачи.

По имеющейся для конкретной организации схеме оргструктуры службы управления персоналом и примерному составу выполняемых подразделениями функций управления нужно определить, какой должна быть примерная численность каждого из подразделений оргструктуры службы управления персоналом. При этом общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависит от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от

соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений оргструктуры.

Проанализировав организационную структуру службы управления персоналом, выбрав определенный вариант по табл. 4.1., необходимо рассчитать численность специалистов по управлению персоналом исходя из общей численности персонала организации. Затем общую численность службы управления персоналом следует распределить по ее подразделениям согласно варианту, выбранному по табл. 4.2.

Необходимо предусмотреть, что полученный расчетный вариант распределения численности персонала может привести к пересмотру оргструктуры и соответствующей корректировке распределения численности в рамках нового состава подразделений.

Исходя из расчетного распределения численности персонала, приведенного выше, можно сделать вывод о целесообразности передачи функций юридических услуг на общефирменный уровень (в юридический отдел организации), а также о целесообразности объединения подразделения социальных льгот и выплат с подразделением мотивации труда. Указанные перераспределения функций управления влекут за собой корректировку оргструктуры и численности подразделений службы управления персоналом.

Лабораторная работа «Маркетинг персонала»

### **Описание ситуации и постановка задачи.**

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность, и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволяют определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого из претендентов связано с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает рассчитанным лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

**Исходные данные** включают:

- полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 5.1);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 5.2);
- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;

- лимиты единовременных затрат на одного претендента.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

1. для претендента А – агентство по найму персонала;
2. для претендента Б – служба занятости (биржа труда);
3. для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
4. для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля

Табл. 1 Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Очень важно	Важно	Желательно
1	2	3	4
<b>Профессиональные предпосылки, образование</b>			
Специальность	x		
1. Высшее образование			
2. Другие виды образования			x
3. Иностранные языки			x
10..Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в следующих областях	x		
5. Специальные знания		x	
<b>Личностные предпосылки</b>	X		
6.Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы (указать конкретный круг проблем) ..... и делать по ним выводы).			
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций (указать примеры) .....		x	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности задания, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	x		
9. Личностная инициатива (умение проявлять инициативу, высказывать идеи в связи с ..... (привести примеры)		x	

10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения несмотря на внешнее сопротивление)		x	
11. Умение вести переговоры (например, с ..... (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)			x
12. Способность к нагрузкам (умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение во время больших нагрузок)		x	
10.. Навыки риторики и письменной работы: (способность к ведению совещаний, семинаров, (указать наиболее вероятные проблемы) ...., умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях ....., умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать каких).....		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без проявления внешнего подавления, адекватная оценка работы сотрудников)		x	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем).		X	

Табл. 2 Результаты проверочных испытаний кандидатов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные знач-но выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответ-вуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А,Б,В,Г	
3. Иностранные языки			А,Б,Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А,В	Б		Г
5. Специальные знания	А,Б	Г	В	
6.Логико-аналитические способности	А,Г	Б,В		



4. Затраты по найму каждого претендента	Т,р	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
5. Дополнительное обучение претендента:	Т,р										
А		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,2	1,3	1,1
Б		2,5	2,3	2,8	2,6	2,7	2,2	2,1	2,0	2,0	2,1
В		3,3	3,1	3,0	3,2	3,3	3,0	3,1	3,2	3,2	3,3
Г		4,0	4,2	4,3	4,4	4,0	4,1	4,2	4,3	4,3	4,4
6. Введение в должность претендента:	Т,р										
А		0,5	0,6	0,7	0,5	0,6	0,7	0,4	0,5	0,5	0,6
Б		1,5	1,4	1,3	1,5	1,5	1,6	1,5	1,4	1,4	1,6
В		1,5	1,4	1,3	1,5	1,5	1,6	1,5	1,4	1,4	1,6
Г		2,5	2,4	2,2	2,3	2,4	2,5	2,3	2,4	2,4	2,2

Оплата труда по должности составит ежемесячно 4500 руб. Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала равен 14000 руб. на одного кандидата.

### Методические указания

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (табл. 5.1.). степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 5.2. Для этого необходимо присвоить качественное бальное значение каждому отрезку шкалы оценок (см. гр.2+5табл. 5,2,). Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно построить таблицу 5.4. Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется построить табл. 5.5.

Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения

принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами по их приобретению и использованию. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

Табл. 4.

Порядковый номер показателя (согласно табл. )	Весовой коэффициент показателя	Претенден т А		Претенден т Б		Претенден т В		Претенден т Г	
		Оценка	оценкаВзвешенная	Оценка	оценкаВзвешенная	Оценка	оценкаВзвешенная	Оценка	оценкаВзвешенная

Табл. 5

Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение	
Виды затрат	1	2	3	4	5
1. Договорные отношения 2. Маркетинговые исследования 3. Проведение отбора персонала 4. Наем персонала 5. Дополнительное обучение 6. Введение в должность 7. Оплата труда 8. Лимит финансовых средств					

Лабораторная работа «Структура кадров предприятия и расчет численности персонала подразделения»

### Исходные данные и постановка задачи

Определить численность экономистов по финансовой работе для предприятия, если на предприятии планируется производственная деятельность и состав персонала 500 чел.

Табл. 1.

№ п/п	Наименование видов работы	Варианты									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Аналитический расчет прибыли ежеквартально	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Прямой расчет прибыли при номенклатуре 250 единиц 1 раз в месяц	X		X		X		X		X	
3	Составление плана по прибыли и рентабельности производства 1 раз в месяц		X		X		X		X		
4	Расчет амортизации основных средств при количестве групп 60-и наименований 1 раз в год	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Расчет расходов по уплате процентов за кредит по 4м наименованиям 1 раз в квартал	X		X		X		X		X	
6	Составление баланса доходов и расходов 1 раз в год	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Расчет распределения прибыли 1 раз в месяц		X		X		X		X		X
8	Составление кассового плана 1 раз в квартал	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	Составление гарантийных писем 200 штук в год	X		X		X		X		X	
10	Составление справки о выполнении техникоэкономических показателей ежеквартально		X		X		X		X		X
11	Расчет нормативов оборотных средств на сырье, материалы, полуфабрикаты, топливо при количестве позиций 60 наименований	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	Расчет нормы оборотных средств на готовую продукцию по 800 позициям ежеквартально	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13	Оформление документов на предоплату за поставку материалов – 200 платежей в месяц		X		X		X		X		X
14	Оформление чеков покупателей – 250 штук в месяц	X		X		X		X		X	
15	Оформление взносов в доход бюджета – 300 штук в месяц	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16	Оформление командировок – 20 штук в месяц		X		X		X		X		X

17	Составление справок о начисленной и причитающейся зарплате	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
18	Расчет отчислений в бюджет от прибыли 1 раз в квартал	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

### Методические указания

Произвести расчет действительного фонда времени одного работающего в 2024 году по табл.2.

№ п/п	Состав фонда времени	Обозначение	Ед. измерен.	По пред. Году	План. В 2024 г.
1	2	3	4	5	6
1	Календарный фонд	$\Phi_k$	дни		
2	Выходные и праздники	$\Phi_{пр}$	дни		
3	Номинальный фонд времени	$\Phi_k, \Phi_{пр}$	дни		
4	Невыходы на работу, в том числе: а) отпуска основные и дополнительные; б) учебный отпуск; в) по беременности и родам; г) выполнение гос. Обязанностей; д) по болезни.	$\Phi_n$	%	6,0	
			%	0,6	
			%	0,4	
			%	2,6	
5	Явочное рабочее время			%	
6	Ср. продолжительность рабочего дня	q	час.	7,95	
7	Полезный фонд	$\Phi_d$			

$$\Phi_d = (\Phi_k - \Phi_{пр} - \Phi_n) * q$$

2. Используя нормативы времени на работу, выполняемые экономистами по финансовой работе и задание по объему работ в соответствии с должностной инструкцией, определить трудоемкость всей работы подразделения.

$$T_n = \sum N_{вр} * V_i$$

где  $N_{вр}$  – норма времени на выполнение конкретного вида работы;  $V_i$  – объем конкретного вида работы, выполненной за период.

Данный расчет занести в табл. 3.

Табл. 3.

№ п/п	Наименование видов работ	№ карты	Ед. измер. Объемы работы	Факторы, влияющие на норматив и их численное значение	Оперативное время, чел.час.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>

3. Определить численность экономистов по финансовой работе.

$T_n$

$$R_{сп} = \text{_____} \cdot \Phi_g \cdot K_{вн}$$

4. Распределить работы по заданию между экономистами, если их число более 1.