Негосударственное образовательное учреждение высшего образования

«Московский институт юриспруденции»

Фонд оценочных средств дисциплины

Б1.О.22 Управление человеческими ресурсами

Направление: **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль): **«Менеджмент организации»**

Оценочные средства рассмотрены и утверждены на заседании кафедры экономики, менеджмента и таможенного дела

28 августа 2023г., протокол №01

Заведующий кафедрой
доктор экономических наук, профессор Федорова И.Ю.

Подписано цифровой подписью: НОУ ВО "МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ЮРИСПРУДЕНЦИИ"
DN: ИНН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru, ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г. Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23", O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная налоговая служба
Причина: Я утвердил этот документ, ректор Бойко В.Л.
Дата: 17 Ноябрь 2023 г. 18:17:35

Москва
2023

1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы бакалавриата

1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых дисциплиной «Управление человеческими ресурсами» в процессе освоения образовательной программы приведен в таблице:

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Универсальные		УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
Общепрофессиональные		-
Профессиональные		ПК-4 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства

1.2 Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы приведены в таблице:

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
УК-2	УК-2.3	Учитывает при решении поставленных задач трудовые и материальные ресурсы, ограничения проекта - сроки, стоимость, содержание
ПК-4	ПК-4.1	Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации

1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)

Результаты освоения дисциплины (модуля) приведены в следующей таблице:

Код и наименование индикатора компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения	Код результата обучения
Учитывает при решении поставленных задач трудовые и материальные ресурсы, ограничения проекта - сроки, стоимость, содержание (УК-2.3)	**Знать:** – методы оценки потребности в ресурсах.	УК-2.3-З1
	Уметь: – учитывать при решении поставленных задач трудовые и материальные ресурсы, ограничения проекта - сроки, стоимость, содержание.	УК-2.3-У1
	Владеть: – методами оценки потребности в ресурсах, продолжительности и стоимости проекта.	УК-2.3-В1

Код и наименование индикатора компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения	Код результата обучения
Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации (ПК-4.1)	**Знать:** - понятия рационализации и стратегии, методы и приёмы целеполагания	ПК-4.1-З1
	Уметь: - разрабатывать предложения по рационализации структуры управления производством	ПК-4.1-У1
	Владеть: - навыками разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации.	ПК-4.1-В1

2. Общий объем учебной дисциплины

№	Форма обучения	Семестр / Курс	Общая трудоемкость		В том числе контактная работа с преподавателем			Сам. работа	Промеж. аттестация
			в з.е.	в часах	всего	лекции	практ. занятия		
1	Заочная	3 курс	3	108	14	6	8	90	Зачет – 4

3. Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности на практических занятиях

3.1. Планы и содержание практических занятий

Тема 1. Персонал как объект управления

Основные понятия и определения системы управления персоналом. Цели и функции системы управления персоналом. Субъекты управления персоналом. Методы управления персоналом. Принципы управления персоналом.

1. Контрольные вопросы к теме

1. Что такое персонал предприятия?
2. На какие две основные категории делится персонал предприятия?
3. Кто такие рабочие? Что является результатом их трудовой деятельности? Какие две основные категории рабочих Вы знаете?
4. Кто такие служащие? Что является результатом их деятельности?
5. Чем руководители отличаются от специалистов?
6. Какие классификации руководителей Вы знаете?
7. Чем линейные руководители отличаются от функциональных? Главный бухгалтер - это линейный руководитель или функциональный?
8. С чем связано возникновение службы управления человеческими ресурсами на промышленных предприятиях?
9. Когда на предприятиях начали появляться отделы кадров?
10. Первые отделы кадров выполняли те же функции, что и современные отделы кадров или иные функции?
11. Оказывало ли государство влияние на развитие службы УП?
12. Когда и в связи с чем на предприятиях возникла функция подбора и подготовки кадров?

13. Какие группы руководителей различают по уровням управления? Какой уровень управления самый многочисленный?

14. Приведите примеры руководителей каждого уровня управления?

15. Какие группы специалистов выделяются на предприятии?

16. В чем состоит суть концепции управления человеческими ресурсами?

17. Каждый ли руководитель должен принимать участие в управления человеческими ресурсами или только специалисты службы управления человеческими ресурсами?

18. Должно ли управление человеческими ресурсами быть представлено на высшем уровне управления компанией?

19. Какие можете назвать задачи управления человеческими ресурсами?

20. Какие группы ресурсов использует организация? Считаются ли люди особенным видом ресурсов среди других в рамках концепции управления человеческими ресурсами?

21. В чем состоит специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов?

2. Тест

1. Каких работников мы относим к персоналу предприятия?

а) всех работников предприятия, выполняющих производственные или управленческие операции;

б) всех рабочих предприятия, занятых переработкой средств труда с использованием предметов труда;

в) всех работников предприятия в трудоспособном возрасте.

2. На какие две основные категории делится персонал предприятия?

а) на основной персонал и вспомогательный персонал;

б) на производственный персонал и управленческий персонал;

в) на служащих и управленческий персонал.

3. Рабочие осуществляют свою трудовую деятельность:

а) с использованием технических средств управления.

б) с преобладающей долей физического труда;

в) с преобладающей долей умственного труда;

4. Результатом труда рабочих является:

а) создание новой информации, подготовка решений;

б) реализация и контроль исполнения решений;

в) выпуск продукции, ее сервисное обслуживание.

5. На какие две основные категории делится производственный персонал предприятия?

а) на управленческий персонал и служащих;

б) на основных рабочих и вспомогательных рабочих;

в) на служащих и специалистов.

6. Вспомогательные рабочие это:

а) рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия;

б) рабочие, преимущественно занятые в основных цехах предприятия;

в) рабочие, преимущественно находящиеся в резерве предприятия.

7. На какие две основные категории делится управленческий персонал?

а) на руководителей и служащих;

б) на служащих и специалистов;

в) на руководителей и специалистов.

8. Служащие на предприятии заняты:

а) переработкой информации с использованием технических средств управления;

б) принятием управленческих решений;

в) обработкой финансовой и экономической информации.

9. Линейные руководители в отличие от функциональных руководителей:

а) отвечают за отдельные функции управления;

б) отвечают за принятие решений по всем функциям управления;

в) отвечают за принятие финансовых решений.

10. Какие три категории руководителей выделяются в зависимости от уровней управления?

а) старшие начальники, младшие начальники и руководители низового уровня;

б) директора, заместители и младшие начальники;

в) руководители высшего звена, руководители среднего звена и руководители низового звена.

11. Примером руководителей среднего звена являются:

а) главный инженер предприятия и главный бухгалтер;

б) директор предприятия и заместитель директора по финансам;

в) начальники цехов предприятия и бригадиры.

12. Для эффективной работы на предприятии вертикальное разделение труда должно реализовываться в:

а) трех уровнях управления;

б) пяти уровнях управления;

в) оптимальном количестве уровней управления в соответствии с размером и спецификой предприятия.

13. Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в:

а) юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников;

б) возможности обработки финансовой и бухгалтерской информации;

в) подготовке и контроле принятия управленческих решений.

14. Специалисты предприятия в зависимости от результатов их труда делятся на три основные категории:

а) линейные специалисты, функциональные специалисты и технические исполнители;

б) экономисты и финансисты, инженеры-специалисты и технические исполнители;

в) функциональные специалисты, инженеры-специалисты и технические исполнители.

15. Результатом деятельности функциональных специалистов управления является:

а) технологическая и проектная информация;

б) управленческая информация;

в) вспомогательные работы в управленческом процессе.

16. Суть концепции управления человеческими ресурсами заключается в том, что:

а) трудовые ресурсы предприятия выделяются в особый вид ресурсов, занимающих главенствующее место при постановке целей организации и при планировании затрат;

б) управление людьми требует особого подхода с человеческой точки зрения и не может осуществляться наравне с управлением остальными видами ресурсов;

в) люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей организации.

17. Функция управления человеческими ресурсами должна быть представлена:

а) на высшем уровне управления предприятием;

б) на среднем уровне управления предприятием;

в) на низшем уровне управления предприятием.

18. К задачам управления человеческими ресурсами относятся:

а) участие в разработке деловой стратегии компании, планирование объема выпускаемой продукции, деловая оценка персонала;

б) подбор и найм сотрудников, мотивация и вознаграждение, аттестация и оценка результатов труда;

в) развитие человеческих ресурсов, сокращение затрат на выпуск продукции, общение и климат в организации.

19. Специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов состоит в том, что:

а) люди являются самыми дорогостоящими ресурсами организации;

б) люди приходят в организацию со своими эмоциями и целями, от достижения и реализации которых зависит успех их взаимодействия с организацией;

в) люди являются самыми трудноуправляемыми и часто сменяющимися ресурсами организации.

20. Какие два вида эффективности должны реализовываться при постановке целей в области управления персоналом?

а) производственная эффективность и социальная эффективность;

б) экономическая эффективность и социальная эффективность;

в) производственная эффективность и экономическая эффективность.

21.Экономическая эффективность в области управления персоналом означает:

а) получение прибыли организации, сокращая затраты на персонал;

б) достижение положительного уровня рентабельности труда, увеличивая прибыль предприятия и сокращая затраты на персонал;

в) достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств.

22. Каким общим соотношением выражается экономическая эффективность?

а) результаты / затраты;

б) объем выпущенной продукции / численность работников, занятых в производственном процессе;

в) прибыль предприятия / затраты на персонал.

23. Примерами измерения эффективности труда являются следующие показатели:

а) прибыль предприятия и производительность труда;

б) рентабельность труда и производительность труда;

в) производительность труда и рентабельность продукции.

24. Социальная эффективность в области управления персоналом реализуется в виде:

а) получения высокой заработной платы и наличия хороших условий труда;

б) исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников;

в) исполнения экономических потребностей сотрудников и социальных потребностей.

25. Показателями социальной эффективности в области персонала являются:

а) нагрузка, текучесть кадров, уровень образования и квалификации, производственные заболевания;

б) численность работников предприятия, затраты на персонал;

в) численно измеримых показателей социальной эффективности не существует.

26.Затраты на персонал складываются из:

а) заработной платы, премий, социальных расходов, расходов на профессиональное совершенствование и гуманизацию труда;

б) затрат на вознаграждение за произведенную работу;

в) затрат на вознаграждение за произведенную работу и социальных расходов.

27. Для регулирования социальной эффективности необходимо:

а) обеспечивать надлежащий жизненный уровень работников, развитие их индивидуальных способностей, определенную степень самостоятельности, приятный климат в организации;

б) предотвращать ущерб, наносимый здоровью, личности, связанный с плохими условиями труда, перегрузками;

в) предотвращать ущерб, наносимый здоровью, личности, связанный с плохими условиями труда, перегрузками, и обеспечивать надлежащий жизненный уровень работников, развитие их индивидуальных способностей, определенную степень самостоятельности, приятный климат в организации.

28. Цели социальной и экономической эффективности взаимодополняют друг друга так как:

а) мероприятия по стимулированию социальной эффективности влекут за собой затраты, не покрываемые ростом производительности труда;

б) социальную эффективность можно обеспечить только, когда организация получает прибыль, а экономическую эффективность - только начиная с определенного уровня социальной эффективности;

в) экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставляют в распоряжение организации свою рабочую силу, что они готовы сделать, только начиная с определенного уровня социальной эффективности.

3. Решение тематической задачи

Задание 1.

Исходные данные. Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе и порекомендовать разрешить конфликтные взаимоотношения в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персона, чьей функцией это является;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти при - емлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Задание 2.

Исходные данные. Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Постановка задачи. Как Вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратиться к коллективу - пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;

г) попытаться разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

Задание 3.

Исходные данные. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

а) установить контакт с приверженцами нового стиля и, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им, разобраться и предложить меры по нормализации обстановки, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т. д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые

стратегические задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива и не противопоставлять новое старому.

Тема 2. Управление человеческими ресурсами: принципы и методы

Место управления персоналом в системе управления организацией. Основные требования и организации работы кадровой службы. Функции и задачи менеджера по персоналу. Кадровая служба и ее задачи. Характеристика профессионального состава кадровых служб.

1. Контрольные вопросы к теме

1. На основании чего отдел человеческих ресурсов начинает процесс обеспечения организации персоналом?
2. Из каких стадий состоит процесс приема на работу?
3. Какие факторы внешней среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?
4. Какие факторы внутренней среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?
5. Влияет ли образ организации на процесс привлечения кандидатов на занятие вакантных мест? Приведите примеры по Астраханскому региону.
6. В чем состоит процесс детализации требований к вакантным рабочим местам на предприятии?
7. Что такое должностная инструкция?
8. Что такое карта компетенций?
9. Что такое квалификационная карта?
10. В чем состоит основная цель этапа "подбор" или "привлечение" кандидатов?
11. Какие две основные разновидности методов подбора кандидатов Вы знаете?
12. Перечислите методы подбора кандидатов внутри организации?
13. Перечислите методы подбора кандидатов вне организации?
14. Кто такие самопроявившиеся кандидаты?
15. В чем состоят плюсы и минусы объявлений в средствах массовой информации для привлечения кандидатов на работу?
16. Высокими или низкими издержками характеризуется способ привлечения кандидатов - обращение в государственные и частные агентства занятости?
17. Перечислите общие положительные и отрицательные моменты внутренних и внешних источников подбора персонала.
18. Существуют ли определенные средства, являющиеся альтернативой найму на работу новых сотрудников?
19. Каким способом можно оценить качество найма сотрудников на работу?
20. Чем отличаются этапы "подбор" и "отбор" персонала?
21. Из каких этапов может состоять процесс отбора персонала в организацию?
22. Что такое первичный отбор персонала?
23. Какие методы первичного отбора Вы знаете?
24. его способности к выполнению конкретных функций?
25. Что такое собеседование?
26. Какие виды собеседований при приеме на работу Вы знаете?
27. В чем отличие открытых и закрытых вопросов при проведении собеседования? В каких случаях они используются?
28. Какие типовые документы необходимы для приема и оформления на работу?
29. Что такое трудовой договор?
30. Перечислите обязательные и дополнительные условия, оговариваемые в трудовом контракте?

2. Тест

1. В чем состоит процесс планирования человеческих ресурсов?

а) в планировании численности сотрудников, требующихся организации для реализации ее задач;

б) в определении издержек на рабочую силу;

в) в определении того, когда, где, сколько, какого качества и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач.

2. Несовершенное планирование человеческих ресурсов:

а) может дорого обойтись организации, так как может привести к потере ценных ресурсов или нерациональному их использованию;

б) не может привести к финансовым потерям организации, так как легко исправляется в любой момент времени;

в) не может привести к финансовым потерям организации, так как не связано с финансовым планированием.

3. Какие виды планирования в области человеческих ресурсов выделяются в зависимости от объемов планирования?

а) стратегическое планирование персонала и долгосрочное планирование персонала;

б) оперативное планирование персонала и стратегическое планирование персонала;

в) оперативное планирование персонала и краткосрочное планирование персонала.

4. Примером стратегического планирования в области человеческих ресурсов может служить:

а) в течение 3-х лет обновить на 20% состав высших руководителей за счет поиска и привлечения в организацию руководителей в возрасте до 35 лет с высшим образованием и опытом работы в промышленности;

б) в ближайшие полгода провести повышение квалификации 30% ведущих сотрудников за счет обучения на семинаре "Маркетинг сегодня", проводимом Московским государственным университетом коммерции;

в) в течение 2-х месяцев подыскать и назначить на должность начальника отдела труда и заработной платы крупного судостроительного предприятия за счет проведения конкурсного отбора на должность.

5. Какие направления могут использоваться при формулировании стратегии управления персоналом в организации?

а) "снизу-вверх";

б) "сверху-вниз";

в) оба направления: "снизу-вверх" и "сверху-вниз".

6. Суть подхода "снизу-вверх" при формулировании стратегии управления персоналом в организации состоит в том, что:

а) каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы, которые впоследствии интегрируются в единый план организации;

б) руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений;

в) осуществляется отдельно планирование потребности в персонале, планирование обеспечения персоналом, планирование использования персонала, планирование повышения квалификации персонала.

7. Суть подхода "сверху-вниз" при формулировании стратегии управления персоналом в организации состоит в том, что:

а) каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы, которые впоследствии интегрируются в единый план организации;

б) руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений;

в) осуществляется отдельно планирование потребности в персонале, планирование обеспечения персоналом, планирование использования персонала, планирование повышения квалификации персонала.

8. Суть оперативного планирования (планирования мероприятий) в области управления

персоналом в организации состоит в том, что:

а) каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы, которые впоследствии интегрируются в единый план организации;

б) руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений;

в) осуществляется отдельно планирование потребности в персонале, планирование обеспечения персоналом, планирование использования персонала, планирование повышения квалификации персонала.

9. Какие виды планирования в области управления персоналом выделяют в зависимости от степени индивидуальности процесса планирования?

а) коллективное планирование и массовое планирование;

б) индивидуальное планирование и коллективное планирование;

в) индивидуальное планирование и планирование по отделам и службам.

10. Примерами индивидуального планирования в области человеческих ресурсов могут служить:

а) планирование карьеры;

б) планирование потребности в персонале, планирование расстановки персонала и планирование карьеры;

в) планирование потребности в персонале, планирование расстановки персонала, планирование проведения аттестации.

11. Примерами коллективного планирования в области человеческих ресурсов могут служить:

а) планирование карьеры;

б) планирование потребности в персонале, планирование расстановки персонала и планирование карьеры;

в) планирование потребности в персонале, планирование расстановки персонала, планирование проведения аттестации.

12. Процесс планирования персонала:

а) является производным от планирования производства;

б) является производным от финансового планирования на предприятии;

в) неразрывно связан с общей системой планирования на предприятии.

13. От чего зависит потребность организации в человеческих ресурсах?

а) от размера организации;

б) от внутриорганизационных и внешних факторов;

в) от стоящих перед организацией целей.

14. Примерами внутриорганизационных факторов, влияющих на потребность организации в человеческих ресурсах, могут служить:

а) стоящие перед организацией цели, для реализации которых требуются человеческие ресурсы; внутриорганизационная динамика рабочей силы;

б) стоящие перед организацией цели, развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта, увольнения работников по собственному желанию;

в) развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта, политические и экономические изменения.

15. Примерами внешних факторов, влияющих на потребность организации в человеческих ресурсах, могут служить:

а) стоящие перед организацией цели, для реализации которых требуются человеческие ресурсы; внутриорганизационная динамика рабочей силы;

б) стоящие перед организацией цели, развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта, увольнения работников по собственному желанию;

в) развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта, политические и экономические изменения.

16. К макроэкономическим параметрам, влияющим на потребность организации в

человеческих ресурсах относятся:

а) изменения в налоговом режиме, в системе социального страхования, в трудовом законодательстве;

б) темпы экономического роста, темпы инфляции и безработицы, изменения в налоговом режиме, в системе социального страхования, в трудовом законодательстве;

в) темпы экономического роста, темпы инфляции и безработицы, структурные изменения народного хозяйства.

17. К политическим параметрам, влияющим на потребность организации в человеческих ресурсах, относятся:

а) изменения в налоговом режиме, в системе социального страхования, в трудовом законодательстве;

б) темпы экономического роста, темпы инфляции и безработицы, изменения в налоговом режиме, в системе социального страхования, в трудовом

законодательстве;

в) темпы экономического роста, темпы инфляции и безработицы, структурные изменения народного хозяйства.

18. Валовая потребность в персонале характеризуется:

а) наличным количеством персонала в настоящий момент, с учетом четко известного оттока и четко известного будущего притока персонала;

б) наличным количеством персонала в настоящий момент;

в) совокупной численностью работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия.

19. Наиболее вероятное прогнозируемое количество персонала характеризуется:

а) наличным количеством персонала в настоящий момент, с учетом четко известного оттока и четко известного будущего притока персонала;

б) наличным количеством персонала в настоящий момент;

в) совокупной численностью работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия.

20. Чистая потребность в персонале характеризуется:

а) наличным количеством персонала в настоящий момент, с учетом четко известного оттока и четко известного будущего притока персонала;

б) совокупной численностью работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия.

в) разницей между совокупной численностью работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия, и наличным количеством персонала на настоящий момент, с учетом четко известного оттока и четко известного будущего притока персонала.

21. Суть метода экстраполяции, применяемого для прогнозирования валовой потребности в персонале состоит в:

а) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее с учетом изменений в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников (например, изменении производительности труда);

б) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее;

в) использовании мнений специалистов, например, руководителей подразделений.

22. Суть метода скорректированной экстраполяции, применяемого для прогнозирования валовой потребности в персонале состоит в:

а) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее с учетом изменений в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников (например, изменении производительности труда);

б) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее;

в) использовании мнений специалистов, например, руководителей подразделений.

23. Суть метода экспертных оценок, применяемого для прогнозирования валовой потребности в персонале состоит в:

а) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее с учетом изменений в соотношении факторов, определяющих численность

сотрудников (например, изменении производительности труда);

б) перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее;

в) использовании мнений специалистов, например, руководителей подразделений.

3. Решение тематической задачи

Задание 1.

Исходные данные. Татьяна Горохова закончила психологический факультет университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 12 лет работы преподавателем в одном из вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 4 лет Татьяна занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Татьяне большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Татьяна очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями предприятия, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Татьяна Горохова провела около часа с Генеральным директором предприятия, объяснив<u>ш</u>им ей чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Татьяной однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Татьяна - десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Татьяна не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух - не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Татьяна подняла вопрос о необходимости сокращения некоторых работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Татьяна разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Татьяна просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение - Татьяна ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Татьяна подала заявление об уходе.

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Татьяна Горохова? Почему она хочет покинуть предприятия?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Татьяны? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Татьяну Горохову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Татьяны) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Татьяны обучение ее потребностям?

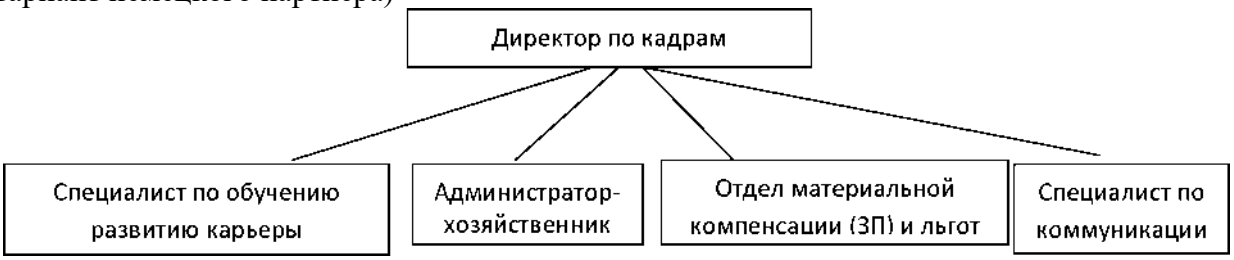
Что бы вы предложили в замен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Задание 2.

Исходные данные. Первое заседание Совета директоров ОАО «Наука» началось с обсуждения организационной структуры. Когда обсуждался отдел человеческих ресурсов, мнения партнеров - немецкого колледжа и российского института, разделились.

Отдел кадров ОАО «Наука»
(вариант немецкого партнера)



Отдел кадров ОАО «Наука» (вариант российского партнера)

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно прокомментировать предложенные варианты? В чем причина разногласий?

2. Попытайтесь сформулировать представление о роли службы человеческих ресурсов немецкой стороны? Российской стороны?

3. Как можно примерить позиции партнеров? Предложите свой вариант организационной структуры.

Задание 3.

Исходные данные. По конкурсу на должность заместителя директора коммерческого предприятия был принят демобилизованный из рядов российской армии старший лейтенант Андрей Петров. Красивый мужчина, женат, 28 лет, образование высшее, дисциплинированный, энергичный, имеет опыт работы в снабжении. При приеме на работу была проведена профессиональная оценка знаний и умений: хорошо выполнил задание по разработке бизнес-плана на проведение коммерческой операции. Честно признал, что все человеческое ему не чуждо, но на работе будет соблюдать правила взаимоотношений на предприятии. С ним был заключен контракт на три года.

Коллектив предприятия был небольшой - всего 16 человек, достаточно молодой (средний возраст 32 года) и состоял из квалифицированных сотрудников, в том числе 2 симпатичных женщин: юрисконсульт Александра и секретарь Даша. Андрей быстро вошел в коллектив и стал душой компании. Наиболее близкие отношения сложились у него с телохранителем директора Петром, который уже год работал на предприятии. Андрей активно включился в работу по купле-продаже автомобилей марки «ГАЗ», и объемы продаж за квартал выросли на 28%. С каждой операции он получал хорошее вознаграждение в размере 6% от выручки. Он был нежадный, денег

вполне хватало на семью и удовольствия. Первое время он четко соблюдал философию предприятия, запрещающую выпивку в рабочее время и интимные отношения между сотрудниками. Порядок на предприятии четко поддерживал энергичный директор Вячеслав, основатель предприятия и его совладелец. Ближайшими помощниками были заместитель директора Владимир, секретарь Даша и юрисконсульт Александра.

Дела на предприятии шли успешно, за квартал прибыль составила свыше 60000 долл. Фирма искала новых поставщиков иномарок, и директор решил уехать для изучения рынка и опыта дилерской работы в длительную командировку в Германию. Юрисконсульт Александра должна была сопровождать директора в командировке, так как знала немецкий язык, однако в последний момент отказалась, ссылаясь на семейные обстоятельства (у нее был ревнивый муж). Два года назад у Вячеслава с Александрой возник роман, одно время они даже подумывали о создании своей семьи, но потом решили подождать, так как в обеих семьях были дети. На работе их отношения не афишировались, хотя некоторые сотрудники догадывались.

Во время командировки обязанности директора выполнял заместитель директора Владимир - знающий и образованный, с большим опытом, компанейский, широкой души человек. Он был ближайшим другом директора, который для него был сдерживающим фактором. Зарубежная командировка директора была успешной, удалось заключить ряд выгодных контрактов на поставку подержанных иномарок «BMW” и “Audi” в Россию. В коротких сеансах телефаксной связи директор получал информацию, что дела на фирме идут хорошо. Шел конец 2013 года. Российское правительство внезапно ввело большие таможенные пошлины на поставку иномарок. Возвращение директора на предприятие было встречено с радостью всем коллективом. Дела на фирме по продаже автомобилей «ГАЗ» шли успешно, и коллектив упросил не горевать о ставшем невыгодным зарубежном контракте. Включившись в оперативное управление, директор не сразу обратил внимание на ряд внешне не связанных обстоятельств.

Так, анализируя годовой баланс, в начале февраля он обнаружил, что вместо прибыли 60000 долл.,предприятие имеет убытки в размере 22000долл., при росте объемов продаж и товарных запасов по сравнению с предыдущим годом. Выросли расходы на сбыт продукции, складские и представительские расходы. По коммерческому подразделению Андрея все расходные документы были в порядке и подписаны Владимиром. В откровенной беседе с Вячеславом он признал, что в отсутствие директора «молодежь подружилась», часто обедали с шампанским с его участием: так получилось, что осенью на фирме было много дней рождения. Большие подотчетные суммы, взятые в кассе, числились за Андреем, который брал их на проведение коммерческих операций, и сказал, что скоро отчитается.

Другой тревожный сигнал возник после празднования 8 марта, который все сотрудники отмечали в ресторане. Директору на следующий день позвонила мать Александры и спросила, где ее дочь. В семье скандал, так как Александра не ночевала дома. Директор вспомнил, что молодежная группа: Андрей, Петр, Александра и Даша, оставалась в ресторане после его ухода. После праздников откровенный разговор с Петром не получился; он утверждал, что они провели ночь в разных местах и с девушками не были. Хотя подозрение росло, но директор продолжал доверять своим помощникам. Он твердо следовал правилу «не пойман - не вор». Настораживало и то обстоятельство, что отношения с Александрой стали более прохладными, хотя на работе она вела себя внешне также. Главный бухгалтер предложил сделать внеплановую ревизию склада, чтобы определить источники убытков и списания с Андрея недостающих сумм. Ревизия выявила целый ряд нарушений.

1. Крупная недостача запасных частей и их «пересортица» на складе предприятия, который находился в другой части города.
2. Завышенные складские и снабженческие расходы, не подтвержденные документами («липовые» акты и чеки).
3. Растрата подотчетных сумм, взятых на приобретение запасных частей и полученных от покупателей за поставленные товары.

Все эти операции проходили через заместителя директора Андрея. Акт ревизии он подписал и заверил, вернет деньги в месячный срок.

Через неделю Андрей подал заявление об увольнении по собственному желанию, не возвращая деньги и не приходя на работу. За ним числилось около 12000 долл. Телохранитель Петр обещал принять меры, но он уже вышел из доверия директора, надежда на его помощь была минимальной.

Директор дал задание юрисконсульту оформить дело о взыскании долга

в народный суд. Ознакомившись с бухгалтерскими документами, Александра расплакалась и призналась директору: «Незадолго до Вашего отъезда в Германию Андрей начал ухаживать за мной, подарил золотое кольцо и дорогое платье, угощал шампанским, был такой остроумный и ласковый, и я в него влюбилась. К нашей компании присоединились Петр и Даша. Вы же знаете, она живет одна. Поэтому я отказалась ехать с Вами в Германию, сославшись на ревнивого мужа. После Вашего отъезда порядок в фирме стал свободный, и началась веселая жизнь. Мы веселились в компании вчетвером, часто выпивали на работе. В офисе мы старались быть сдержанными в чувствах, работали хорошо, поэтому сослуживцы сразу не обратили внимания. Некоторые догадывались, но Вам не сказали, боялись, что Вы нас уволите. Ваш заместитель Владимир догадывался, но ведь он и сам не прочь поразвлечься. За все платил Андрей, говоря, что у него имеются средства на представительские расходы, а Петр жадный, пил за чужой счет и никогда не платил. Вам он, конечно, ничего не сказал. Простите меня Христа ради, но я не знала, что Андрей растратил такие деньги. Куда он их дел?»

Последующий анализ показал, что заместитель директора Владимир и главный бухгалтер Ирина к растрате денег не имеют прямого отношения. Ирина снизила бдительность под влиянием обаяния Андрея и традиционной обстановке доверия в фирме и подписывала иногда чистые бланки доверенностей. Юрисконсульт Александра, секретарь Даша и телохранитель Петр по документам не проходили, хотя принимали участие во всех «мероприятиях».

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте проблему, описанную в данной ситуации
2. Какие люди участвовали в событии? Краткое описание (возраст, должность, профессия, достоинства, недостатки). Описания обязательно подкрепляем фактами из ситуации. Необоснованных заключений не даем.
3. Есть ли в организации конфликтная ситуация? Если есть, опишите суть конфликта.
4. Дайте анализ участия каждого работника в организации в сложившейся ситуации.
5. Определите основного виновника сложившейся ситуации.
6. Выберите, с точки зрения руководства фирмы, и предложите конкретный план действий для решения основной проблемы, сформулированной в ситуации. Направления действий могут охватывать возможные кадровые и финансовые решения, структурную перестройку, улучшение качества за счет каких-либо факторов, изменения в мотивации и оплате труда.

Тема 3. Методы повышения эффективности использования персонала

Разделение труда на предприятии, основные его виды. Значение и задачи разделения труда. Выделение структурных звеньев службы управления персоналом.

Показатели численности персонала. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Краткая характеристика качественной потребности в персонале. Методы расчета общей численности. Метод расчета дополнительной потребности в персонале. Анализ и оценка кадрового потенциала.

1. Контрольные вопросы к теме

1. С какой целью организации используют систему деловой оценки персонала?
2. Всегда ли процедура деловой оценки персонала эффективна или ее эффективность реализуется при определенных условиях?
3. Каким образом организации оптимизируют системы деловой оценки персонала?
4. Что такое деловая оценка персонала?
5. Какие виды деловой оценки персонала Вы можете назвать?

6. Каковы этапы проведения деловой оценки персонала?
7. С помощью каких мероприятий реализуется процедура подготовки деловой оценки персонала?
8. Какие методы деловой оценки персонала Вы знаете?
9. Какой метод деловой оценки персонала обладает большим субъективизмом: метод градации или метод оценочных шкал с описанием количественной оценки?
10. Метод ранжирования является простым или сложным методом деловой оценки персонала?
11. В чем заключается метод деловой оценки персонала - метод альтернативных характеристик?
12. В чем состоят основные отличия традиционных методов деловой оценки от нетрадиционных?
13. Какие Вы знаете нетрадиционные методы деловой оценки персонала?
14. Что такое аттестация персонала?
15. Охарактеризуйте этапы проведения и содержание аттестационного собеседования.
16. Что такое мотивация?
17. Какие виды потребностей Вы знаете?
18. Какие потребности у всех людей более или менее одинаковы, а какие сильно различаются?
19. Чем содержательные теории мотивации отличаются от процессуальных теорий мотивации?
20. Перечислите наиболее известные содержательные теории мотивации?
21. В чем суть теории Маслоу?
22. В чем суть теории Герцберга?
23. В чем суть теории МакКлелланда?
24. В чем суть теории Альдельфера?
25. Каким образом содержательные теории мотивации соотносятся друг с другом?
26. Перечислите наиболее известные процессуальные теории мотивации?
27. Каким образом можно мотивировать сотрудников современной организации с помощью каждой из известных Вам теорий мотивации?
28. Какая теория мотивации является самой современной и всеобъемлющей?
29. Какую роль играет материальное вознаграждение сотрудников в системе мотивации персонала организации?
30. Перечислите цели системы материального стимулирования организации?

2. Тест

1. Мотивация - это:

а) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации;

б) процесс организации и выплаты заработной платы на предприятии;

в) вознаграждение сотрудников с помощью материальных стимулов для обеспечения их эффективной работы.

2. Потребность - это:

а) ощущение физиологического недостатка чего-либо;

б) ощущение недостатка материальных средств для жизнеобеспечения;

в) ощущение психологического или физиологического недостатка чего-либо.

3. По своей природе потребности бывают:

а) первичными и вторичными;

б) физиологическими и психологическими;

в) физиологическими, психологическими и материальными.

4. Примерами первичных потребностей людей могут являться:

а) потребности в пище, во сне, в уважении, во власти;

б) потребности в успехе, в уважении, в привязанности, во власти, в самовыражении;

в) потребности в пище, воде, дыхании, сне.

5. Примерами вторичных потребностей людей могут являться:

а) потребности в пище, во сне, в уважении, во власти;

б) потребности в успехе, в уважении, в привязанности, во власти, в самовыражении;

в) потребности в пище, воде, дыхании, сне.

6. У различных людей:

а) вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные, так как первичные потребности заложены генетически, а вторичные осознаются с опытом;

б) и первичные и вторичные потребности сильно различаются, так как зависят от жизненного опыта;

в) и первичные и вторичные потребности различаются мало, так как в большинстве своем заложены в людях генетически.

7. Результатом определенных действий, направленных на удовлетворение потребностей, является:

а) либо полное удовлетворение, либо отсутствие удовлетворения;

б) полное удовлетворение;

в) либо полное удовлетворение, либо частичное удовлетворение; либо отсутствие удовлетворения.

8. Как Вы считаете, легко ли мотивировать сотрудников через знание их потребностей?

а) да, легко, так как знание людских потребностей позволяет их удовлетворять и тем самым мотивировать работников к эффективному труду;

б) зависит от конкретной ситуации;

в) трудно, так как, то, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, совершенно не важно для других.

9. Вознаграждение - это:

а) заработная плата и премия, выплачиваемая работнику за эффективный труд;

б) все то, что человек считает ценным для себя;

в) все то, что организация дает человеку за эффективный труд: зарплата, продвижение по службе, похвалы и признание, служебный автомобиль и т.д.

10. Вознаграждение бывает:

а) внутренним и внешним;

б) внутренним и психологическим;

в) психологическим и возникающим от самой работы.

11. Примерами внутреннего вознаграждения людей могут служить:

а) зарплата и чувство достижения удовлетворительного результата от выполняемой работы;

б) зарплата, продвижение по службе, личный кабинет, похвалы и признание, служебный автомобиль;

в) чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.

12. Примерами внешнего вознаграждения людей могут служить:

а) зарплата и чувство достижения удовлетворительного результата от выполняемой работы;

б) зарплата, продвижение по службе, личный кабинет, похвалы и признание, служебный автомобиль;

в) чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.

13. Известные теории мотивации подразделяются:

а) в зависимости от видов потребностей, описываемых авторами;

б) на содержательные и процессуальные теории мотивации;

в) на содержательные теории мотивации и теории, описывающие различные виды людских

потребностей.

14. Содержательные теории мотивации в первую очередь:

а) стараются определить потребности, побуждающие людей к действию;

б) стараются уделить внимание факторам, лежащим в основе мотивации, и анализу процесса мотивации;

в) стараются определить поведение личности как функцию его восприятия и ожиданий.

15. Процессуальные теории мотивации в первую очередь:

а) стараются определить потребности, побуждающие людей к действию;

б) стараются уделить внимание факторам, лежащим в основе мотивации, и анализу процесса мотивации;

в) стараются определить поведение личности как функцию его восприятия и ожиданий.

16. Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются:

а) теория ожиданий, теория справедливости, теория Портера-Лоулера;

б) теория А.Маслоу, теория Д.МакКлелланда, теория Ф. Герцберга, теория Альдельфера;

в) теория справедливости, теория Портера-Лоулера, теория Альдельфера.

17. Наиболее известными процессуальными теориями мотивации являются:

а) теория ожиданий, теория справедливости, теория Портера-Лоулера;

б) теория А.Маслоу, теория Д.МакКлелланда, теория Ф. Герцберга, теория Альдельфера;

в) теория справедливости, теория Портера-Лоулера, теория Альдельфера.

18. В своей теории мотивации Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но все их можно разделить на 5 основных категорий:

а) первичные потребности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в успехе, потребности в самовыражении.

б) физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в успехе;

в) физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в самовыражении.

19. Социальные потребности - это:

а) потребность в самоуважении, в личных достижениях, в признании, в уважении со стороны окружающих;

б) потребность в принадлежности к чему-либо или кому-либо, потребность во взаимодействии, в привязанности и поддержке;

в) потребность в уверенности в будущем, в защите от физических и психологических опасностей, в стабильности.

20. Потребности в безопасности - это:

а) потребность в самоуважении, в личных достижениях, в признании, в уважении со стороны окружающих;

б) потребность в принадлежности к чему-либо или кому-либо, потребность во взаимодействии, в привязанности и поддержке;

в) потребность в уверенности в будущем, в защите от физических и психологических опасностей, в стабильности.

21. Потребности в уважении - это:

а) потребность в самоуважении, в личных достижениях, в признании, в уважении со стороны окружающих;

б) потребность в принадлежности к чему-либо или кому-либо, потребность во взаимодействии, в привязанности и поддержке;

в) потребность в уверенности в будущем, в защите от физических и психологических опасностей, в стабильности.

22. Согласно теории Маслоу:

а) все потребности должны располагаться в виде четкой иерархической структуры, что показывает, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности высших уровней;

б) движение по потребностям может идти в обе стороны: наверх и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня;

в) за поведение человека в конкретный момент времени могут отвечать любые из выстроенных в виде иерархической структуры потребностей.

23. Согласно теории Альдельфера:

а) все потребности должны располагаться в виде четкой иерархической структуры, что показывает, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения прежде, чем намотивации начнут сказываться потребности высших уровней;

б) движение по потребностям может идти в обе стороны: наверх и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня;

в) за поведение человека в конкретный момент времени могут отвечать любые из выстроенных в виде иерархической структуры потребностей.

24. Основная критика теории Маслоу связана с тем, что:

а) людей нельзя отнести к той или инойширокой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего уровня;

б) людей нельзя отнести к тойили иной широкойкатегории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня;

в) нет четкой пятиступенчатой структуры потребностей одинаковой для всех людей.

25. Согласно теории Альдельфера можно выделить три основные группы потребностей:

а) потребности в причастности, потребности в успехе, потребности во власти;

б) потребности существования, потребности связи и потребности роста;

в) физиологические потребности, потребности связи, потребности во власти.

26. Согласно теории МакКлелланда можно выделить три основные группы потребностей:

а) потребности в причастности, потребности в успехе, потребности во власти;

б) потребности существования, потребности связи и потребности роста;

в) физиологические потребности, потребности связи, потребности во власти.

27. Потребность во власти по МакКлелланду выражается как:

а) желание воздействовать на других людей;

б) стремление к авантюризму и тирании;

в) доведение работы до успешного завершения.

28. Потребность в успехе по МакКлелланду выражается как:

а) желание воздействовать на других людей;

б) желание провозглашения собственного успеха;

в) доведение работы до успешного завершения.

29. В своей двухфакторной теории Герцберг выделял:

а) взаимосвязанные процессы: "удовлетворенность-отсутствие удовлетворенности" и "неудовлетворенность-отсутствие неудовлетворенности";

б)различные процессы: "удовлетворенность-отсутствие удовлетворенности" и "неудовлетворенность-отсутствие неудовлетворенности";

в)два различные процессы: "удовлетворенность-отсутствие неудовлетворенности" и "отсутствие удовлетворенности-неудовлетворенность".

30. В своей двухфакторной теории Герцберг выделял две группы факторов:

а) гигиенические факторы и мотивирующие факторы;

б) гигиенические факторы и факторы здоровья;

в) мотивирующие факторы и факторы, связанные с характером и сущностью работы.

31. К гигиеническим факторам по Герцбергу относятся:

а) успех, продвижение по службе, признание и оценка результатов работы, степень ответственности, возможность творческого и делового роста;

б) условия работы, заработная плата, межличностные отношения с коллегами и начальством, степень контроля за работой;

в) степень контроля за работой, степень ответственности, оценка результатов работы.

32. К мотивирующим факторам по Герцбергу относятся:

а) успех, продвижение по службе, признание и оценка результатов работы, степень ответственности, возможность творческого и делового роста;

б) условия работы, заработная плата, межличностные отношения с коллегами и начальством, степень контроля за работой;

в) степень контроля за работой, степень ответственности, оценка результатов работы.

33. Согласно теории Герцберга при отсутствии или недостаточной степени присутствия у человека гигиенических факторов возникает:

а) отсутствие удовлетворения работой или неудовлетворение работой;

б) отсутствие удовлетворения работой;

в) неудовлетворение работой.

34. Согласно теории Герцберга достаточная степень присутствия гигиенических факторов:

а) вызывает удовлетворение работой;

б) не вызывает удовлетворение работой, и не может мотивировать человека на что-либо;

в) вызывает неудовлетворение работой.

35. Согласно теории Герцберга отсутствие мотивирующих факторов:

а) приводит к неудовлетворению работой;

б) не приводит к неудовлетворению работой;

в) приводит к удовлетворению работой.

36. Согласно теории Герцберга наличие мотивирующих факторов:

а) в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности;

б) не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо;

в) снимаетчувство неудовлетворенности работой, но не вызывает удовлетворенности.

37. При анализе мотивации к труду теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

а) затраты труда - результаты, затраты труда - вознаграждение, валентность (удовлетворенность вознаграждением);

б) затратытруда - результаты, валентность (удовлетворенность результатами), результаты труда - вознаграждение;

в) затраты труда - результаты, результаты труда - вознаграждение, валентность (удовлетворенность вознаграждением).

38. Примером того, что усилия дадут желаемые результаты (согласно теории ожиданий) является:

а) рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату;

б) коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек в неделю больше, чем обычно, то объем продаж возрастет на 15%;

в) коммивояжер может ожидать, что при повышении объема продаж на 15% ему выдадут 10%-ю премию.

39. Примером того, что результаты повлекут за собой вознаграждение (согласно теории ожиданий) является:

а) рабочий может ожидать, что, если он будет производить продукцию более высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд;

б) коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек в неделю больше, чем обычно, то объем продаж возрастет на 15%;

в) коммивояжер может ожидать, что при повышении объема продаж на 15% ему выдадут 10%-ю премию.

40. Согласно теории ожиданий мотивация ослабевает, если:

а) люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, люди не ощущают четкой связи между достигаемыми результатами и желаемым вознаграждением, если валентность низка;

б) люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми

результатами, если ценность получаемого вознаграждения для человека не велика;

в) люди не ощущают четкой связи между достигаемыми результатами и желаемым вознаграждением, если валентность низка, если ценность получаемого вознаграждения для человека не велика.

41. Для эффективной мотивации сотрудников согласно теории ожиданий необходимо:

а) устанавливать твердое соотношение между результатами и вознаграждением;

б) устанавливать твердое соотношение между результатами и вознаграждением, формировать высокий, но реалистичный уровень результатов;

в) устанавливать твердое соотношение между результатами и вознаграждением, формировать высокий, но реалистичный уровень результатов; давать вознаграждение только за эффективную работу.

42. Теория справедливости основывается на:

а) субъективном соотношении получаемого вознаграждения с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу;

б) объективном соотношении получаемого вознаграждения с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу;

в) субъективном и объективном соотношениях получаемого вознаграждения с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

43. Для применения теории справедливости на практике, для сглаживания чувства несправедливости у сотрудников, необходимо:

а) скрывать суммы заработной платы, с целью подавления чувства несправедливости;

б) проводить разъяснительную работу с целью доведения до сознания сотрудников, почему они имеют различные уровни заработной платы;

в) устанавливать всем одинаковую заработную плату.

44. Какая из процессуальных теорий мотивации является самой современной и всеобъемлющей?

а) теория ожиданий;

б) теория справедливости;

в) теория Портера-Лоулера.

45. Элементы каких двух мотивационных теорий включает в себя теория Портера-Лоулера?

а) теории Маслоу и теории ожиданий;

б) теории ожиданий и теории справедливости;

в) теории справедливости и теории Маслоу.

46. Один их наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что:

а) удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде;

б) результативный труд ведет к удовлетворению;

в) довольные рабочие трудятся лучше.

3. Решение тематической задачи

Задание 1.

Исходные данные. Глеб Чуров, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Глеба, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 1 8 штатных инструкторов и 7 технических сотрудников. Глеб также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу

организаций. На долю последних приходится до 75% объема работ Центра.

По мнению Глеба, начальный период «компании-семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки вы бы предложили Глебу?

Задание 2.

Исходные данные. Отдел человеческих ресурсов крупной национальной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 85 из разосланных 180 анкет. Результаты опроса показали, что

•71% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

•52% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

•40% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 18% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

•75% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

•80% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 20% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Задание 3.

Исходные данные. Университетские друзья Владимир, Олег, Ирина и Иван, которые не виделись с тех пор, как окончили университет пять лет назад, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в университете, и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

"Мне ужасно надоела моя работа", - сказал Иван. "Сначала, когда я пришел в издательство, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчинённым, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда семья уже спит. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то и нравится командовать. Но это, видно, не для меня".

"Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем неудовлетворенна тем, что мне платят. Хотя денег мне на жизнь хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало

обращает внимание на то, кто сколько дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру. Но почти не вижу никакого движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне - уйду".

"Я тоже пытался сделать карьеру", - перебил Ирину Владимир. "Старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем не очень плохо. Зарплата у меня приличная. Отработал своё и отдыхай, живи в своё удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям мы ходим в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, свежий воздух, песни поем. Что ещё надо. Так что я своей работой доволен".

"Удивительные вы все люди. Все о деньгах, да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако, радости я от этого не испытываю. Сидит пять человек в тесной комнате, мой сосед курит беспрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я захочу уйти. Садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска всегда обеспечены. Так что приходиться мириться. А что поделаешь надо думать о будущем", так закончил свой монолог Олег.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте отношение к своей работе персонажей ситуации.

2. Оправдались или нет ожидания по отношению к работе персонажей ситуации? Если нет, объясните почему.

3. Осуществите последовательный разбор мотивов поведения героев в соответствии с каждой из известных Вам теорий мотивации.

Тема 4. Динамика персонала

Планирование персонала и определение потребности в персонале. Источники удовлетворения потребности в персонале. Работа с новыми членами коллектива. Найм, отбор и прием персонала. Методы отбора персонала: тесноконтактное общение с претендентом, тестирование, установочное собеседование, профессиональное испытание. Профессиональная и организационная адаптация персонала. Подготовка персонала. Профессиональная переподготовка персонала. Аттестация работников. Обучение персонала и его эффективность

1. Контрольные вопросы к теме

1. Что такое трудовая адаптация?
2. Какие два основные направления трудовой адаптации Вы знаете?
3. Процесс трудовой адаптации затрагивает только молодых, вновь пришедших в организацию сотрудников или нет?
4. Какие четыре вида адаптации Вы знаете? Их содержание, примеры.
5. Какое значение для организации имеет процесс адаптации сотрудников?
6. Может ли процесс трудовой адаптации сотрудников снизить издержки организации?
7. Кто должен помочь новому сотруднику в процессе трудовой адаптации?
8. Какие этапы процесса адаптации Вы можете назвать?
9. Что представляет собой процесс профессионального развития сотрудников организации?
10. На основании чего сотрудники службы УЧР определяют нуждаются ли сотрудники организации в профессиональном обучении или нет?
11. В чем состоит значение процесса профессионального развития персонала для организации, сотрудников?
12. Под воздействием каких факторов складываются потребности организации в профессиональном развитии своих сотрудников?

13. В каких основных случаях требуется обучение сотрудников организации?
14. Отличается ли процесс обучения взрослых людей от обучения молодежи?
15. Перечислите основные принципы обучения взрослых людей.
16. Какие факторы могут мотивировать сотрудников на участие в программе профессионального обучения?
17. Какие методы обучения на рабочем месте Вы знаете?
18. Какие методы обучения вне рабочего места Вы знаете?
19. В чем состоит метод обучения "ротация"? Высокими или низкими издержками обладает данный метод обучения?
20. Перечислите преимущества и недостатки обучения на рабочем месте.
21. Перечислите преимущества и недостатки обучения вне рабочего места.
22. Что такое профессиональная карьера?
23. Что такое внутриорганизационная карьера?
24. Какие три разновидности внутриорганизационной карьеры существуют?
25. Какие различают фазы развития профессиональной карьеры?
26. В чем заключается процесс планирования карьеры?
27. В чем заключается процесс развития карьеры?
28. Какие преимущества получает организация и ее сотрудники от хорошо поставленного процесса планирования деловой карьеры?
29. Какие специфические показатели могут охарактеризовать эффективность процесса управления карьерой в организации?
30. Какие объективные условия карьеры Вы можете назвать?

2. Тест

1. Адаптация - это:
а) приспособление работника к организации;
б) приспособление организации к работнику;
в) взаимное приспособление работника и организации.

2. Социальная и трудовая адаптация работника в коллективе необходима для:
а) повышения производительности труда нового работника;
б) успеха работника на новом рабочем месте;
в) бесконфликтного взаимодействия нового работника и коллектива.

3. Выделяют следующие направления адаптации:
а) первичную и вторичную адаптацию;
б) первичную, вторичную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию;
в) психофизиологическую, социально-психологическую, профессиональную и организационную адаптацию.

4. Выделяют следующие виды адаптации:
а) первичную и вторичную адаптацию;
б) первичную, вторичную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию;
в) психофизиологическую, социально-психологическую, профессиональную и организационную адаптацию.

5. Первичная адаптация - это:
а) приспособление сотрудников в течение первых 3-х месяцев работы;
б) приспособление молодых сотрудников, неимеющих опыта профессиональной деятельности;
в) приспособление сотрудников, имеющих опытпрофессиональной деятельности.

6. Вторичная адаптация - это:
а) приспособление сотрудников в течение первых 6 месяцев работы;
б) приспособление молодых сотрудников, неимеющих опыта профессиональной деятельности;

в) приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

7. Психофизиологическая адаптация - это:

а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда (монотонности труда, удобству рабочего места и т.д.);

б) постепенная доработка трудовых способностей (навыков, знаний), до уровня, используемого в данной организации;

в) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.

8. Социально-психологическая адаптация - это:

а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда (монотонности труда, удобству рабочего места и т.д.);

б) постепенная доработка трудовых способностей (навыков, знаний), до уровня, используемого в данной организации;

в) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и

взаимоотношений в новом коллективе.

9. Профессиональная адаптация - это:

а) усвоениероли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре;

б) постепенная доработка трудовых способностей (навыков, знаний), до уровня, используемого в данной организации;

в) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.

10. Организационная адаптация - это:

а) усвоениероли и организационного статуса рабочего местаи подразделения в общей организационной структуре;

б) постепенная доработка трудовых способностей (навыков, знаний), до уровня, используемого в данной организации;

в) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.

11. Экономическое значение процесса адаптации состоит в следующем:

а) в процессе адаптации нового сотрудника активизируется творческий потенциал уже работающих сотрудников;

б) при правильно проведенном процессе адаптации новых сотрудников снижается текучесть кадров в организации;

в) при правильно проведенном процессе адаптации новых сотрудников улучшается социальный климат в организации.

12. Помочь новому сотруднику приступить к делу входит в обязанности:

а) линейного руководителя подразделения;

б) сотрудника службы человеческих ресурсов на предприятии;

в) штатного психолога, работающего в подразделении.

13. Для того чтобы помочь новому сотруднику приступить к делу, руководитель должен:

а) провести беседу с новым сотрудником "один на один" для разъяснения ему основных норм поведения;

б) представить новичка коллегам; объяснить, в чем заключается его работа; дать основную информацию о фирме (историю, структуру, положение на рынке и т.д.);

в) провести беседу со старыми сотрудниками, разъясняя им, что новичок их не затмит, так как его должность незначительна.

14. Если руководитель правильно проинструктировал новичка, то новый сотрудник:

а) постарается затмить старых сотрудников;

б) постарается выделиться в работе и получить повышение в заработной плате;

в) будет ощущать себя членом команды, испытывать доверие к руководителю и фирме, у него появится желание работать, учиться и продвигаться по службе.

15. Осуществив набор квалифицированных сотрудников для работы в организации, необходимо следить за их профессиональным развитием и

обучением, так как:

а) в настоящее время общепринято делать капиталовложения в профессиональное развитие сотрудников;

б) в настоящее время базовые профессиональные знания и навыки быстро устаревают в результате ускорения научно-технического прогресса;

в) законодательством предусмотрено обязательное переобучение сотрудников организаций с определенной периодичностью.

16. К мероприятиям по профессиональному развитию персонала организации мы не можем отнести:

а) получение молодыми людьми очного среднего специального или высшего образования;

б) семинары по маркетингу для сотрудников отдела человеческих ресурсов, посещение школы бизнеса коммерческим агентом;

в) изучение английского языка инженером-механиком, работу только что принятого в организацию начальника планового отдела сборщиком на заводском конвейере.

17. Капиталовложения в профессиональное развитие сотрудников организации не способствуют:

а) созданию благоприятного климата в организации, повышению мотивации сотрудников, их преданности организации;

б) повышению конкурентоспособности сотрудников на рынке труда, обеспечению преемственности в управлении;

в) увеличению текучести кадров, увеличению издержек на найм и обучение новых сотрудников.

18. Определение потребности организации в профессиональном развитии персонала - это:

а) деловая оценка персонала;

б) анкетирование сотрудников с целью выявления их потребностей в профессиональном обучении;

в) выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал, и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

19. Потребность организации в профессиональном развитии своего персонала складывается под воздействием следующих факторов:

а) развитие техники и технологии, освоение новых видов деятельности, динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);

б) развитие техники и технологии, освоение новых видов деятельности, бюджет организации;

в) бюджет организации; динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство); создание новой организационной структуры.

20. Основой для определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии персонала организации является:

а) мотивация сотрудников организации;

б) социальная и трудовая адаптация работников организации;

в) деловая оценка персонала.

21. Обучение полезно и требуется в следующих основных случаях:

а) когда человек поступает в организацию;

б) когда человек поступает в организацию или когда его назначают на новую должность;

в) когда человек поступает в организацию или когда его назначают на новую должность или когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков.

22. К принципам обучения взрослых людей относятся:

а) актуальность, заучивание, повторение, обратная связь;

б) актуальность, участие, повторение, обратная связь;

в) актуальность, повторение, апробация, обратная связь.

23. Принцип актуальности при обучении взрослых людей состоит в том, что:

а) обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе, непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;

б) все, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося;

в) у обучающихся новое должно закрепиться в памяти и превратиться в привычку.

24. Принцип участия при обучении взрослых людей состоит в том, что:

а) обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе, непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;

б) все, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося;

в) у обучающихся новое должно закрепиться в памяти и превратиться в привычку.

25. Принцип повторения при обучении взрослых людей состоит в том, что:

а) обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе, непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;

б) обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед;

в) у обучающихся новое должно закрепиться в памяти и превратиться в привычку.

26. Принцип обратной связи при обучении взрослых людей состоит в том, что:

а) обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе, непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;

б) обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед;

в) у обучающихся новое должно закрепиться в памяти и превратиться в привычку.

27. Наиболее эффективными формами обратной связи при обучении взрослых людей являются:

а) выставление оценок и подведение итогов соревнований;

б) подведение итогов соревнований и определение процента выполнения задания;

в) определение процента выполнения задания и выставление оценок.

28. Успех процесса профессионального обучения обеспечен,если обучающиеся относятся к нему как:

а) к оплачиваемым каникулам;

б) к наказанию;

в) к процессу овладения новыми знаниями.

29. Все методы профессионального обучения делятся на следующие большие группы:

а) обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места;

б) обучение на рабочем месте, обучение вне рабочего места и лекции;

в) ротация, обучения на рабочем месте и лекции.

30. К обучению на рабочем месте относятся следующие методы:

а) копирование, ученичество и наставничество, деловые игры, лекции;

б) копирование, ученичество и наставничество, инструктаж, ротация;

в) деловые игры, лекции, учебные ситуации.

31. К обучению вне рабочего места относятся следующие методы:

а) копирование, ученичество и наставничество, деловые игры, лекции;

б) копирование, ученичество и наставничество, инструктаж, ротация;

в) деловые игры, лекции, учебные ситуации.

32. Метод обучения "копирование" заключается в следующем:

а) работая рядом с мастером, молодые работники изучают профессию;

б) инструктором производится разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте;

в) работник прикрепляется к специалисту и учится, повторяя его действия.

33. Метод обучения "инструктаж" заключается в следующем:

а) работая рядом с мастером, молодые работники изучают профессию;

б) инструктором производится разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте;

в) работник прикрепляется к специалисту и учится, повторяя его действия.

34. Метод обучения "ученичество и наставничество" заключается в следующем:

а) работая рядом с мастером, молодые работники изучают профессию;

б) инструктором производится разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте;

в) работник прикрепляется к специалисту и учится, повторяя его действия.

35. Метод обучения "делегирование"заключается в следующем:

а) сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков;

б) сотруднику передается четко очерченная область задач с полномочиями

принятия решений по оговоренному кругу вопросов, руководитель помогает подчиненному в ходе выполнения этой работы;

в) специальная программа рабочих действий выстроена по степени их важности и сложности, заключительная ступень - самостоятельное выполнение задания.

36. Метод обучения "усложняющиеся задания" заключается в следующем:

а) сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков;

б) сотруднику передается четко очерченная область задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов, руководитель помогает подчиненному в ходе выполнения этой работы;

в) специальная программа рабочих действий выстроена по степени их важности и сложности, заключительная ступень - самостоятельное выполнение задания.

37. Метод обучения "ротация"заключается в следующем:

а) сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков;

б) сотруднику передается четко очерченная область задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов, руководитель помогает подчиненному в ходе выполнения этой работы;

в) специальная программа рабочих действий выстроена по степени их важности и сложности, заключительная ступень - самостоятельное выполнение задания.

38. Метод обучения "лекция"заключается в следующем:

а) рассматривается реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа;

б) рассматривается модель реальной организации, позволяющая сократить операционный цикл и продемонстрировать обучающимся, к каким конечным результатам приведут их решения и действия;

в) монолог инструктора, аудитория воспринимает материал на слух.

39. Метод обучения "учебная ситуация"заключается в следующем:

а) рассматривается реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа;

б) рассматривается модель реальной организации, позволяющая сократить операционный цикл и продемонстрировать обучающимся, к каким конечным результатам приведут их решения и действия;

в) монолог инструктора, аудитория воспринимает материал на слух.

40. Метод обучения "деловая игра"заключается в следующем:

а) рассматривается реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа;

б) рассматривается модель реальной организации, позволяющая сократить операционный

цикл и продемонстрировать обучающимся, к каким конечным результатам приведут их решения и действия;

в) монолог инструктора, аудитория воспринимает материал на слух.

41. Обучение на рабочем месте имеет следующие преимущества:

а) участники обучения встречаются только с работниками своей организации; участники могут отрываться от обучения в связи с производственной необходимостью;

б) переходить от обучения к работе легче, так как учебный материал связан с работой; участники обучения встречаются только с работниками своей организации;

в) содержание курсов и время их проведения приспособлены к потребностям организации, используется реальное технологическое оборудование.

42. Обучение на рабочем месте имеет следующие недостатки:

а) участники обучения встречаются только с работниками своей организации; участники могут отрываться от обучения в связи с производственной необходимостью;

б) переходить от обучения к работе легче, так как учебный материал связан с работой; участники обучения встречаются только с работниками своей организации;

в) содержание курсов и время их проведения приспособлены к потребностям организации, используется реальное технологическое оборудование.

43. Обучение вне рабочего места имеет следующие преимущества:

а) участники могут обмениваться информацией, идеями и опытом с работниками других организаций; может использоваться дорогостоящее оборудование, недоступное в Вашей организации;

б) участники могут обмениваться информацией, идеями и опытом с работниками других организаций; доступность и частота курсов устанавливаются внешней организацией;

в) доступность и частота курсов устанавливаются внешней организацией; существуют различия между обучением на примерах и непосредственным выполнением реальной работы.

44. Обучение вне рабочего места имеет следующие недостатки:

а) участники могут обмениваться информацией, идеями и опытом с работниками других организаций; может использоваться дорогостоящее оборудование, недоступное в Вашей организации;

б) участники могут обмениваться информацией, идеями и опытом с работниками других организаций; доступность и частота курсов устанавливаются внешней организацией;

в) доступность и частота курсов устанавливаются внешней организацией; существуют различия между обучением на примерах и непосредственным выполнением реальной работы.

45. Основными недостатками самостоятельного обучения являются:

а) обучающийся учится там, когда и как ему удобно;

б) обучающийся сам определяет темп обучения, число повторений, продолжительность занятия;

в) при самостоятельном обучении отсутствует обратная связь, что позволяет вести бесконтрольное обучение.

46. Ротация как метод обучения, обладает следующим недостатком:

а) обладает высокими издержками;

б) мотивирует сотрудника, пополняя его профессиональные навыки и умения;

в) помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

47. Ротация как метод обучения, характеризуется высокими издержками, что связано с:

а) необходимостью подбора замены при переходе сотрудника с одного места на другое;

б) потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую;

в) необходимостью выделения мастеров для обучения сотрудника каждой новой работе.

48. Профессиональная карьера - это:

а) продвижение внутри организации, например работы в различных подразделениях одного уровня иерархии;

б) рост знаний, умений, навыков;

в) продвижение к ядру организации, центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решений.

49. Горизонтальная внутриорганизационная карьера - это:

а) продвижениевнутри организации, например работы в различных подразделениях одного уровня иерархии;

б) рост знаний, умений, навыков;

в) продвижение к ядру организации, центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решений.

50. Центростремительная внутриорганизационная карьера - это:

а) продвижениевнутри организации, например работы в различных подразделениях одного уровня иерархии;

б) рост знаний, умений, навыков;

в) продвижение к ядру организации, центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решений.

51. Фаза оптанта в развитие карьеры означает, что:

а) человек стал авторитетным мастером своего дела, имеет единомышленников и учеников;

б) человек озабочен вопросами выбора или перемены профессии;

в) человек уже встал на путь приверженности профессии и осваивает ее.

52. Фаза адепта в развитие карьеры означает, что:

а) человек стал авторитетным мастером своего дела, имеет единомышленников и учеников;

б) человек озабочен вопросами выбора или перемены профессии;

в) человек уже встал на путь приверженности профессии и осваивает ее.

53. Фаза наставничества в развитии карьеры означает, что:

а) человекстал авторитетным мастером своегодела, имеет единомышленников и учеников;

б) человек озабочен вопросами выбора или перемены профессии;

в) человек уже встал на путь приверженности профессии и осваивает ее.

54. Планирование и управление карьерой в организации предоставляет сотруднику следующие преимущества:

а) более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, повышение конкурентоспособности на рынке труда;

б) повышение конкурентоспособности на рынке труда, снижение текучести рабочей силы;

в) лояльность сотрудников, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы.

55. Планирование и управление карьерой в организации предоставляет организации следующие преимущества:

а) более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, повышение конкурентоспособности на рынке труда;

б) повышение конкурентоспособности на рынке труда, снижение текучести рабочей силы;

в) лояльность сотрудников, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы.

56. Специфическими показателями, характеризующими управление развитием карьерой в организации, являются:

а) текучесть персонала, длина карьеры, высшая точка карьеры;

б) высшая точка карьеры, длина карьеры, показатель уровня позиции;

в) текучесть персонала, продвижение в должности, занятие освободившихся ключевых должностей сотрудникамиорганизации и принятыми со стороны.

57. Объективными условиями карьеры в организации являются:

а) текучесть персонала, длина карьеры, высшая точка карьеры;

б) высшая точка карьеры, длина карьеры, показатель уровня позиции;

в) текучесть персонала, продвижение в должности, занятие освободившихся ключевых должностей сотрудникамиорганизации и принятыми со стороны.

3. Решение тематической задачи

Задание 1.

Исходные данные. Ирина Хромова, директор по человеческим ресурсам ООО «Графика», получила свой персональный компьютер три дня назад. После того, как естественная радость от этого долгожданного события несколько утихла, Ирина начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно, приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Ирина никогда прежде не пользовалась компьютерами.

Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал недельные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения-5000 руб. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих200 рублей за час. Начальник отдела информатики ООО «Графика» предложил Ирине свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Ирины находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них.

Вопросы для обсуждения:

1.Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.

2.Определите цели программы профессионального обучения.

*1.*Что должна сделать Ирина?

Задание 2.

Исходные данные. Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из бизнес- школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить устное представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажам на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны - от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы для обсуждения:

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес- школы?

2. Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?

3. Как оценить ее эффективность?

4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Задание 3.

Исходные данные. Олег Назаров - директор филиала крупного российского коммерческого банка. Филиал был образован на базе местного коммерческого банка. Один из приоритетов Олега - создание системы управления персоналом. Банк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Олег пытался, в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а

административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 35% от оклада.

Вопросы для обсуждения:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если "да", то почему?

2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого Олега Назарова? Какие шаги он должен предпринять лично?

Литература: основная: 1-2; дополнительная: 1-4.

4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа направлена на формирование готовности к самообразованию, создания базы для непрерывного образования, развития созидательной и активной позиции обучающегося.

Самостоятельная работа обучающихся включает работу с учебной литературой, конспектирование и оформление записей по лекционному курсу, завершение и оформление практических работ, подготовку к практическим работам (сбор и обработка материала по предварительно поставленной проблеме).

Виды самостоятельной работы:

1. Чтение основной и дополнительной литературы.
2. Самостоятельное изучение материала по литературным источникам.
3. Работа с библиотечным каталогом, самостоятельный подбор необходимой литературы.
4. Поиск необходимой информации в сети Интернет.
5. Конспектирование источников.
6. Реферирование источников.
7. Выполнение заданий проблемно-тематического курса по дисциплине.
8. Подготовка к промежуточной аттестации.

4.1. Темы рефератов, докладов и эссе

1. Роль субъектов фирмы в ее становлении и формировании кадровой политики.
2. Формы и виды договоров на фирмах разных форм собственности и разной специализации.
3. Использование целей и функций управления персоналом в достижении максимальных экономических результатов деятельности фирмы.
4. Политика управления персоналом или основной фактор стабильности экономической деятельности фирмы.
5. Значение планирования, найма и адаптации персонала в работе фирмы.
6. Подготовка и продвижение персонала (опыт конкретной фирмы).
7. Роль различных форм высвобождения и увольнения персонала в производственных результатах деятельности фирмы.
8. Пример построения и организации труда в коммерческой фирме.
9. Значение конфликтов и их регулирование в управлении рабочими группами.
10. Использование теории мотивации в деятельности производственной, коммерческой и производящих услуги фирмах.
11. Опыт применения различных систем оплаты труда в конкретных фирмах.
12. Использование моделей и форм власти в мелких и крупных фирмах.

13. Формирование стилей руководства на фирме.
14. Связь мотивации и вознаграждения с управлением трудовыми отношениями.
15. Связь мотивации и вознаграждения с властью на фирме.

Показатели оценки	Критерии оценки
1. Новизна реферированного текста	– актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы	– соответствие плана теме реферата; – соответствие содержания теме и плану реферата; – полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников	– круг, полнота использования литературных источников по проблеме; – привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению	– правильное оформление ссылок на используемую литературу; – грамотность и культура изложения; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; – соблюдение требований к объему реферата; – культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность	– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; – отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; – литературный стиль.

4.2. Темы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Объясните понятия «кадровая политика» и «тактика работы с персоналом».
2. Сравните пассивную и реактивную кадровую политику.
3. Дайте характеристику активной кадровой политики и ее разновидностей.
4. Обоснуйте, почему стратегия и тактика работы с персоналом организации отражает определенный уровень культуры управления в ней.
5. Объясните, с какой целью при реализации кадровой политики необходима планомерная работа с резервом на выдвижение.
6. Опишите условия, при которых закрытый и открытый типы кадровой политики эффективны.
7. Объясните, как Вы понимаете «кризис ценностей», который повсеместно наблюдается в отечественных организациях.
8. Определите основные функции руководителя, специалиста и технического работника в составе персонала управления.
9. Определите показатели, с помощью которых можно охарактеризовать движение персонала организации.
10. Сформулируйте преимущества руководителя, которые он получает от знания статистической структуры персонала организации.
11. Определите, чем характеризуется каждое должностное лицо.

12. Перечислите, в каком праве выражаются возможности руководителя при распоряжении людскими, материальными и информационными ресурсами.
13. Определите, каким образом состав персонала организации находит свое отражение в штатном расписании.
14. Объясните, по каким причинам каждая должность, предусмотренная штатным расписанием, должна быть снабжена должностной инструкцией.
15. Определите основные пять групп задач деятельности персонала управления.
16. Перечислите шесть основных форм, видов управленческой деятельности персонала.
17. Сформулируйте 10-15 мотивирующих факторов организации управленческого труда.
18. Подготовьте перечень основных понятий, характеризующих человека по следующей классификации: группы человеческой общности; этапы становления человека; уровни развития человека; родовые качества человека; отличительные компоненты личности; сферы человеческой деятельности; социальные подсистемы человека; социальная типология личности.
19. Подготовьте описание основ вознаграждающего управления в организации.
20. Обоснуйте, почему переходный этап к рыночной экономике в России характеризуется кризисом трудовой мотивации.
21. Приведите отдельные методы побуждения к эффективному и качественному труду.
22. Подготовьте основные мотивационные ожидания современного студенчества при подготовке к работе в сфере управленческого труда.

4.3. Темы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
1.	Тема 1. Персонал как объект управления	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
2.	Тема 2. Управление человеческими ресурсами: принципы и методы	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
3.	Тема 3. Методы повышения эффективности использования персонала	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
4.	Тема 4. Динамика персонала	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.

4.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид учебных занятий	Методические указания для обучающихся
Занятия лекционного типа	В процессе занятия лекционного типа обучающийся должен усвоить и законспектировать название темы, учебных вопросов и основные блоки

Вид учебных занятий	Методические указания для обучающихся
	теоретического материала, то есть, сделанные преподавателем теоретические посылки (гипотезы), их аргументацию и выводы. В случае, если какое – либо положение не совсем понятно обучающемуся или представляется недостаточно убедительным целесообразно задавать преподавателю уточняющие вопросы. Наличие у обучающегося конспекта лекции обязательно. Материалы лекции являются основой для подготовки к практическим занятиям. Для эффективности обучения в ходе участия в занятии лекционного типа следует писать конспект лекций. Написание конспекта лекций требует соблюдения ряда правил: краткость, схематичность, последовательность фиксации основных положений, выводов, формулировок, обобщений; необходимо помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Важно проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Необходимо обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, выделить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на занятии семинарского типа.
Занятия семинарского типа (практические занятия)	Основной целью практических занятий является контроль усвоения пройденного материала, хода выполнения обучающимися самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы практического занятия. Ряд вопросов дисциплины, требующих авторского подхода к их рассмотрению, заслушиваются на практических занятиях в форме подготовленных обучающимися докладов и сообщений (10-15 минут) с последующей их оценкой всеми обучающимися группы. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, изучение рекомендуемой литературы, работа с текстом.
Самостоятельная работа /индивидуальные задания	Самостоятельная работа преследует цель закрепить, углубить и расширить знания, полученные обучающимися в ходе аудиторных занятий, а также сформировать навыки работы с научной, учебной и учебно – методической литературой, развивать творческое, продуктивное мышление обучаемых, их креативные качества. Изучение основной и дополнительной литературы является наиболее распространённой формой самостоятельной работы обучающихся применяется при рассмотрении всех тем. Результаты анализа основной и дополнительной литературы в виде короткого конспекта основных положений той или иной работы отражаются в рабочей тетради, что даёт основания в отдельных источниках называть эту форму самостоятельной работы «заполнением рабочей тетради». Следует учитывать, что в ряде случаев изучение литературы осуществляется в процессе подготовки обучающихся к занятиям семинарского типа, в ходе выполнения курсовых работ и написания эссе, подготовки реферативного обзора. В данном случае самостоятельный отчёт о проделанной работе не требуется. В случае, если изучение конкретной темы не предусматривает перечисленных форм, то результаты изучения литературы отражаются в рабочей тетради и представляются преподавателю для проверки. При выполнении заданий практического характера необходимо следовать предложенному алгоритму выполнения задания. При

Вид учебных занятий	Методические указания для обучающихся
	необходимости (в ходе решения проблемных, поисковых и исследовательских задач) на основе имеющихся знаний и учений самостоятельно разрабатывать алгоритм решения поставленной задачи.
Реферат/ доклад, эссе, курсовая работа	*Реферат*: Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомиться с требованиями к структуре и оформлению реферата. *Структура и содержание реферативного обзора.* Реферативный обзор на выбранную тему выполняется, как правило, по следующим периодическим изданиям за последние 1-2 года, а также с использованием аналитической информации, публикуемой на специализированных интернет-сайтах. По каждой статье оформляется реферативная справка по следующему плану: 1. Автор (Ф.И.О.), сведения об авторе (место работы, должность, ученая степень); 2. Название статьи или материала; 3. Проблема, которую рассмотрел автор в статье; 4. Актуальность проблемы; 5. Содержание проблемы; 6. Какое решение проблемы предлагает автор; 7. Прогнозируемые автором результаты; 8. Выходные данные источника (периодическое издание: название, год, месяц, страницы; адрес электронного ресурса). 9. Отношение обучающегося к предложению автора. Объем справки по одной статье с точным указанием названия статьи и источника составляет 1–2 страницы. В заключительной части обзора обучающийся дает короткое (0,5–1 страница) резюме обо всех отреферированных статьях. *Курсовая работа*: изучение научной, учебной, нормативной и другой литературы. Отбор необходимого материала; формирование выводов и разработка конкретных рекомендаций по решению поставленной цели и задачи; проведение практических исследований по данной теме. Инструкция по выполнению требований к оформлению курсовой работы находится в методических материалах по дисциплине.
Подготовка к экзамену (зачету)	При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

5.1. Фонд оценочных средств для текущего контроля

№	Индикатор формируемой компетенция	Показатели сформированности компетенции *(Показатели результата обучения)*	ФОС текущего контроля
1	Учитывает при решении		Вопросы (п. 5.1.2) и тесты (п. 5.1.3)

№	Индикатор формируемой компетенция	Показатели сформированности компетенции *(Показатели результата обучения)*	ФОС текущего контроля
	поставленных задач трудовые и материальные ресурсы, ограничения проекта - сроки, стоимость, содержание (УК-2.3)	УК-2.3-З1	для проверки текущих знаний. Контрольные вопросы и задания к темам (п. 3.1)
		УК-2.3-У1	Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Задания для самостоятельной работы (п. 4.2). Тематические и ситуационные задачи и задания к темам (п. 3.1)
		УК-2.3-В1	Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Задания для самостоятельной работы (п. 4.2).
2	Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации (ПК-4.1)	ПК-4.1-З1	Вопросы (п. 5.1.2) и тесты (п. 5.1.3) для проверки текущих знаний. Контрольные вопросы и задания к темам (п. 3.1)
		ПК-4.1-У1	Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Задания для самостоятельной работы (п. 4.2). Тематические и ситуационные задачи и задания к темам (п. 3.1)
		ПК-4.1-В1	Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Задания для самостоятельной работы (п. 4.2).

5.1.1. Средства оценивания в ходе текущего контроля

- обсуждение вопросов и докладов в ходе практических занятий, указанным в п. 5.2;
- обсуждение рефератов, рекомендованных для самостоятельной работы по темам, указанным в п. 6.1;
- контрольные вопросы и задания в ходе практических занятий, указанных в п. 5.2;

5.1.2. Тест для проверки текущих знаний обучающихся

1. Приток новых людей и идей в организацию уменьшает такой комплекс кадровых мероприятий, как:
а) формирование, обучение, стимулирование внутри самой организации +
б) использование международных кадров
в) компенсационная политика

2. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:
а) горизонтального типа
б) вертикального типа +
в) центростремительного типа

3. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:
а) низкие затраты на адаптацию персонала
б) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников
в) появление новых импульсов для развития +

4. Стратегия, предполагающая постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода; применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями:
а) эволюционная
б) роста +
в) реактивная

5. Какое название носит принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы:
а) комплексность
б) методичность
в) системность +

6. Какое название носит модель, выстроенная по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации:
а) нормированная
б) механистическая +
в) программированная

7. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:
а) комплексная оценка качества работы
б) оценка личных и деловых качеств
в) оценка результатов труда +

8. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:
а) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства +
в) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства

9. Что относится к причинам снижения эффективности программ по повышению квалификации персонала со стороны заказчика:
а) синдром «новое-поверх-старого»
б) наличие системы оценки потребности планирования обучения
в) отсутствие системы оценки потребности планирования обучения +

10. Какое название носит развитие карьеры сотрудника в рамках одной организации:
а) карьера «перепутье»
б) внутриорганизационное развитие карьеры +
в) внутрипрофессиональный карьерный рост

11. Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:
а) более медленная верификация идей и информации
б) единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений
в) более быстрая верификация идей и информации +

12. Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:
а) присутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала
б) отсутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала +
в) единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений

13. Какое название носит назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый, более высокий пост; среди выдвижений наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей:
а) вертикальное перемещение (выдвижение) +
б) внутрипрофессиональный карьерный рост
в) внутриорганизационное развитие карьеры

14. Под процессом набора персонала понимается:
а) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности
б) прием сотрудников на работу
в) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность +

15. Как называется состояние душевного и поведенческого расстройства, которое связано с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации:
а) стресс +
б) аффект
в) страсть

16. Какую специфическую компетенцию выделяют для руководителей среднего звена:
а) обмен знаниями
б) управление человеческими ресурсами +
в) обмен навыками

17. Новой тенденцией в управление человеческими ресурсами является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции — развитию человеческих ресурсов, так ли это:
а) да +
б) нет
в) лишь отчасти

18. Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям, так ли это:

а) да +
б) нет
в) лишь отчасти

19. Как называется стратегия, направленная на то, чтобы поставить на рынок товары и услуги по своим качествам более привлекательные в глазах потребителя, чем конкурирующая продукция:
а) эволюционная
б) ограниченного роста
в) дифференциации +

20. Управление человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в организации соблюдается принцип: применяется практика делегирования полномочий подчиненным, формируется культура работы в «команде», так ли это:
а) да +
б) нет
в) лишь отчасти

5.2. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

5.2.1. Задания для оценки знаний

Вопросы для промежуточной аттестации

1. Виды управленческого персонала
2. Планирование (тайм-менеджмент) в управлении
3. Система мотивации управленческого персонала
4. Основные подходы к управлению в современных условиях.
5. Концепция стилей управления
6. Виды кадровой политики
7. Источники найма персонала
8. Оценка труда и рабочего места
9. Понятие управления

Вопросы для промежуточной аттестации (Эталон ответа)

1. Руководители. Специалисты - это работники выполняющие определенные функции управления. Они анализируют собранную информацию и готовят варианты решений. Это экономисты, юристы, бухгалтера и т.п. Они работают в жестких рамках (приказы, распоряжения, нормативы и т.п.). Служащие и технические исполнители - это работники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей. Это архивариус, секретарь, машинистка, экономисты низких категорий и т.п.
2. Планирование (или тайм-менеджмент, управление временем) является важным навыком для любого менеджера или руководителя. Эффективное планирование позволяет распределить ресурсы, задачи и ответственность, что в свою очередь способствует повышению производительности и достижению поставленных целей. Тайм-менеджмент включает в себя следующие основные элементы:
   Определение приоритетов: Разделение задач на важные, менее важные и срочные.
   Планирование: Разработка графика выполнения задач, с учетом их приоритетности и сроков.

Делегирование: Передача части задач другим сотрудникам или подразделениям.
Мониторинг и контроль: Отслеживание хода выполнения задач и корректировка плана при необходимости.
Оценка эффективности: Анализ результатов и определение путей улучшения планирования.

3. Система мотивации управленческого персонала должна быть направлена на достижение корпоративных целей и повышение эффективности работы сотрудников. Она может включать в себя различные материальные и нематериальные стимулы, такие как премии, бонусы, карьерный рост, признание заслуг и т.д. Важно также учитывать индивидуальные потребности и интересы каждого сотрудника, чтобы мотивация была максимально эффективной.
4. В современных условиях существует множество подходов к управлению, каждый из которых имеет свои особенности и преимущества. Некоторые из наиболее распространенных подходов включают в себя:
   – Стратегический подход: Этот подход основан на разработке и реализации долгосрочной стратегии, которая позволяет компании достигать своих целей и конкурировать на рынке.
   – Процессный подход: Этот подход фокусируется на оптимизации процессов внутри компании, чтобы повысить эффективность работы и снизить затраты.
   – Системный подход: Этот подход рассматривает компанию как сложную систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов, и позволяет управлять ею как единым целым.
   – Ситуационный подход: Этот подход учитывает конкретные условия и обстоятельства, в которых работает компания, и адаптирует методы управления к этим условиям.
5. Стили управления можно разделить на несколько категорий, включая авторитарный, демократический, либеральный и смешанный стили. Авторитарный стиль управления предполагает, что руководитель принимает все решения самостоятельно и не учитывает мнение подчиненных. Этот стиль может быть эффективен в условиях кризиса или при необходимости быстрого принятия решений. Демократический стиль управления подразумевает активное участие сотрудников в принятии решений и распределении ответственности. Этот стиль позволяет повысить мотивацию сотрудников и улучшить их вовлеченность в работу. Либеральный стиль управления характеризуется минимальным вмешательством руководителя в работу подчиненных. Этот стиль подходит для творческих коллективов, где сотрудники могут самостоятельно принимать решения и нести ответственность за свою работу. Смешанный стиль управления сочетает в себе элементы разных стилей и может быть наиболее эффективным для различных организаций.
6. Виды кадровой политики можно разделить на активные и пассивные. Активные кадровые политики направлены на привлечение и удержание талантливых сотрудников, развитие их профессиональных навыков и компетенций. Пассивные кадровые политики, наоборот, направлены на сокращение издержек на персонал и снижение рисков, связанных с увольнением или сокращением сотрудников.
7. Основными источниками найма персонала являются: Внутренние источники: сотрудники компании, которые могут быть переведены на новые должности или пройти обучение для повышения квалификации. Внешние источники: кандидаты, привлекаемые из других компаний или с рынка труда. Кадровые агентства: специализированные организации, занимающиеся подбором персонала. Самостоятельный поиск кандидатов: размещение объявлений о вакансиях, использование социальных сетей и других интернет-ресурсов для поиска кандидатов. Рекомендации сотрудников: когда сотрудники рекомендуют своих знакомых или родственников для работы в компании.

8. Оценка труда и рабочего места включает в себя анализ эффективности работы сотрудника, оценку его профессиональных качеств и условий труда на рабочем месте. Для оценки труда используются различные методы, такие как оценка по результатам работы, оценка компетенций, а также оценка удовлетворенности сотрудников своим трудом. Оценка рабочего места включает анализ эргономики, безопасности и гигиены труда, а также оценку оборудования и инструментов, используемых на рабочем месте.
9. Управление - это процесс организации и координации деятельности людей для достижения общих целей. Оно включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль. Управление является важным элементом в деятельности любой организации.

Тестирование промежуточной аттестации

1. Каки(о)е суждения(е) верны(о):
а) Новой тенденцией в управление человеческими ресурсами является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции — развитию человеческих ресурсов +
б) Новой тенденцией в управление человеческими ресурсами является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции — функционированию человеческих ресурсов
в) нет верного
г) оба верны

2. Каки(о)е суждения(е) верны(о):
а) Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от контроля за проблемами, с которыми сталкиваются работники, — к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста
б) Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям
в) нет верного
г) оба верны +

3. Стратегия … – стратегия, которая направлена на то, чтобы поставить на рынок товары (услуги) по своим качествам более привлекательные в глазах потребителя, чем конкурирующая продукция:
а) эволюционная
б) ограниченного роста
в) дифференциации +

4. Каки(о)е суждения(е) верны(о):
а) Управление человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в организации соблюдается принцип: система подбора, найма и расстановки сотрудников обеспечивает развитие персонала
б) Управление человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в организации соблюдается принцип: применяется практика делегирования полномочий подчиненным, формируется культура работы в «команде»
в) нет верного
г) оба верны +

5. Такая кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией:
а) системная
б) активная
в) открытая +

6. Такая кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал:
а) методичная
б) активная +
в) эффективная

7. Такая кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется тем, что у руководства организации имеется программа действий в отношении персонала, и кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий:
а) закрытая
б) превентивная
в) пассивная +

8. Каки(о)е суждения(е) верны(о):
а) Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства +
б) Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как дарового богатства, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя
в) нет верного
г) оба верны

9. … — взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к ее конкурентам:
а) Стратегия роста
б) Миссия организации
в) Стратегия организации +

10. … — планирование человеческих ресурсов, которое призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречивости требований, вытекающих, с одной стороны, из задач, стоящих перед организацией, а с другой, — из интересов и потребностей работников:
а) Фаза профессионального роста
б) Кадровое планирование +
в) Освоение выбранной стратегии организации

11. … – политика, определяющая регулирование информационных потоков, которая нацелена на оперативный сбор качественной, достоверной информации для принятия управленческих решений, передачу информации по вертикали:
а) Коммуникационная политика +
б) Стратегия управления персоналом
в) Стратегическое управление

12. Каки(о)е суждения(е) верны(о):
а) Управление человеческими ресурсами требует к себе интегрированного подхода с точки зрения традиционной практики деятельности «отдела кадров»
б) Управление человеческими ресурсами требует к себе интегрированного подхода с точки зрения всей организации как системы +
в) нет верного
г) оба верны

13. … организации — концентрированное выражение смысла создания организации, она определяет целесообразность самого ее возникновения и/или существования на рынке, то, что делает ее уникальной:
а) Миссия +
б) Организационная стратегия
в) Цель

14. Стратегический инструмент, позволяющий ориентировать персонал на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчить общение между ними:
а) стратегия ограниченного роста
б) стратегия управления персоналом
в) культура организации +

15. Стратегия … — специфический набор основных целей, принципов и правил работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики организации:
а) управления персоналом +
б) дифференциации
в) «сверху-вниз»

16. … кадровая политика – система правил и норм, характерная для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем:
а) Превентивная
б) Реактивная +
в) Методичная

17. … кадровой политики – принцип формирования кадровой политики, предполагающий, что любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности:
а) Научность
б) Комплексность
в) Эффективность +

18. Стратегия … – стратегия, которая предполагает постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода; применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями:
а) эволюционная
б) роста +
в) реактивная

19. Принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы:
а) комплексность
б) методичность
в) системность +

20. Модель, которая выстраивается по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации:
а) нормированная
б) механистическая +
в) программированная

21. От руководства организации зависит успех реализации индивидуального плана кандидата в кадровый резерв; укажите последовательность перечня полномочий руководителей:
а) руководители в значительной степени определяют, как распределяется время преемника и его приоритеты (работа в занимаемой должности или подготовка к новой)
б) руководители оказывают непосредственное влияние на мотивацию преемника
в) нет верного
г) оба верны +

22. Несмотря на неодинаковое качество обучения и калибр учебных заведений, в каждом из них процесс обучения сам по себе стимулирует студентов на активное «добывание» и овладение самыми современными:
а) технологиями
б) знаниями +
в) навыками

23. Причины снижения эффективности программ по повышению квалификации персонала (со стороны заказчика):
а) синдром «новое-поверх-старого»
б) наличие системы оценки потребности планирования обучения
в) отсутствие системы оценки потребности планирования обучения +

24. … — развитие карьеры сотрудника в рамках одной организации:
а) Карьера «перепутье»
б) Внутриорганизационное развитие карьеры +
в) Внутрипрофессиональный карьерный рост

25. Преимущества группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:
а) более медленная верификация идей и информации
б) единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений
в) более быстрая верификация идей и информации +

26. Преимущества группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:
а) присутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала
б) отсутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала +
в) единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений

27. … — назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый, более высокий пост; среди выдвижений наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей:
а) Вертикальное перемещение (выдвижение) +
б) Внутрипрофессиональный карьерный рост
в) Внутриорганизационное развитие карьеры

28. Основная задача … – помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок:
а) экономической адаптации
б) профессиональной адаптации
в) процедуры введения в должность +

29. Состояние душевного (эмоционального) и поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации:
а) стресс +
б) аффект
в) страсть

30. Для руководителей среднего звена выделяют такую специфическую компетенцию, как:
а) обмен знаниями
б) управление человеческими ресурсами +
в) обмен навыками

УК-2.3-З1	Тестовое задание: 1-30 Вопросы:1-9
ПК-4.1-З1	Тестовое задание: 1-30 Вопросы:1-9

7.2.2 Задания для оценки умений, владений и опыта деятельности

Задание 1.

Исходные данные. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Постановка задачи. Как Вы начнете беседу при встрече:

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: "Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?";

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Задание 2.

Исходные данные. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи. Как Вы ответите на звонок:

а) "Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется";

б) "Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся";

в) "Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь";

г) "В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача".

Задание 3.

Исходные данные. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего.

Постановка задачи. Какая и почему:

а) первый: "Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности";

б) второй: "Все это мелочи. Главное в оценке людей - это деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено";

в) третий: "Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его";

г) четвертый: "Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия".

Задание 4.

Исходные данные. Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи. По какому пути Вы пойдете и почему:

а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

б) предложите решать этот вопрос отделу кадров, поскольку это их работа;

в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Задание 5.

Исходные данные. Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут. Вы видите ту же картину.

Постановка задачи. Как Вы себя поведете:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы - новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;

г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмите этих рабочих (работников) на заметку.

Задание 6.

Исходные данные. Транснациональный холдинг «Меркурий» начал свои операции в России с создания трех дочерних предприятий: «Альфа», «Омега» и «Сигма». На одном из первых

совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вицепрезидентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (см. рисунок).

После 3 месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб- квартиры «Меркурия» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающую американскую систему бизнес-управления с отечественной.

Директор по человеческим ресурсам остался доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на 1-ю программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день в ответе одного из директоров он увидел отказ отправить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение».

Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед обучающей программой задачи и ее содержание.

Через три дня был получен ответ, в котором директор предприятия

«Альфа» сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на 1 -й программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора дочернего предприятия?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Задание 7.

Исходные данные и постановка задачи. Кадровому агентству по подбору персонала требуется помощник специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление об имеющейся вакансии.

Методические указания. В объявлении об имеющейся вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организации, где он будет работать. Изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Указать телефон, факс для передачи резюме.

Задание 8.

Исходные данные и постановка задачи. Численность населения трудоспособного населения региона на начало года составила 1 млн. человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет – 40 тыс.

В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс.; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. пенсионеров; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста.

Постановка задачи:

1. Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года.
2. Определите естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов.
3. Определите соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

УК-2.3-У1	Задачи 1-8
ПК-4.1-У1	Задачи 1-8

УК-2.3-В1	Задачи 1-8
ПК-4.1-В1	Задачи 1-8

Задания для оценки умений, владений и опыта деятельности (Эталон ответа)

Задание 1.

Руководителю следует поздороваться с подчиненным, поблагодарить за ожидание, в двух словах объяснить причину своей задержки (не оправдываясь, а просто отметив то, что его задержало). Затем следует начать с сотрудником беседу: спросить, по какой причине работник опаздывает, напомнить ему о трудовом распорядке сотрудников, о мерах дисциплинарного взыскания за опоздания, потребовать написать объяснительную. В случае, если сотрудник будет указывать руководителю на его опоздание, следует заметить что данное происшествие не является нормой, а только исключением.

Задание 2.

Ответ: «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Задание 3.

Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его - он должен быть образцом, иметь авторитет, досконально знать дело. Хороший руководитель сочетает качества и специалиста и организатора. Помимо деловых качеств, руководитель должен нравиться людям. Нужно давать руководителю максимум психологических знаний, чтобы и в психологии ориентироваться, и разбираться в тонкостях характера своих подчиненных. Нужна обратная связь между руководителем и коллективом.

Задание 4.

Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад (бюро); Если поступить иначе, и не обратить внимание на мнение подчиненных после столь тяжелого периода, стимул в работе исчезнет. Для хорошей работы необходимо выслушать пожелания всех работников и выбрать наиболее лучший вариант по комплектованию.

Задание 5.

Остановлюсь, дам понять рабочим (работникам), что я новый начальник цеха (отдела). Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Задание 6.

1. Конфликт заключается в том, что директор предприятия «Альфа» решил не выполнять приказ вышестоящего руководства, который ему отдали дважды в письме, и в ходе этого компания понесла убытки так еще и 5 человек в плане обучения отстали от остальных 10.

2. Я считаю, что директор по человеческим ресурсам поступил правильно, так как если будут проблемы с этими 5 сотрудниками по его области, то виновен будет не он, а директор дочернего предприятия, так как он отказал прислать сотрудников на обучение. А что касается директора дочернего предприятия, думаю, что он поступил неверно и ослушался руководство и это не должно сходить с рук, но с другой стороны, если он готов взять на себя ответственность за убытки фирмы и обучение этих 5 людей и в будущем это принесет прибыль, то почему бы и нет.

3. Избежать конфликта можно было бы легко, просто выполнить приказ вышестоящего руководства, и фирма не понесла бы убытки и все 15 человек обучились бы.

4. Доложить своему руководству о невыполнении приказа и работать дальше.

Задание 7.

Составим текст объявления.

Объявление о текущей вакансии

Должность: Ассистент специалиста по подбору персонала.

Организация: Агентство по подбору персонала «КАДРЫ». Небольшое российское агентство по подбору персонала.

Обязанности: помощь кандидатам в заполнении анкет; проведение предварительных собеседований с кандидатами; тестирование кандидатов (английский язык, машинопись); печать резюме; работа с базой данных кандидатов.

Требования:

Обязательные: знание английского языка на уровне спецшколы «5» или более глубокие знания; желание сделать карьеру; компьютер — работа в MS Word; гибкость и лояльность в отношении желающих найти работу.

Желательные: опыт работы в другом агентстве по подбору персонала в качестве ассистента; машинопись от 100 уд./мин, русская и латинская; компьютер — Word, Excel, MS Access, E-mail.

Условия труда: гибкий график — с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу, без переработок; испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке; бесплатные обеды; офис находится рядом с метро «Добрынинская»; заработная плата по договоренности.

Обращаться по телефону: 378-08-88, факс: 378-08-87.

Задание 8.

Общая численность трудовых ресурсов на начало года определяется как сумма численности трудоспособного населения области на начало года и численности работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет: 1млн.+40 т.=1млн 040 т. чел. Общая численность трудовых ресурсов на конец года определяется, исходя из численности трудовых ресурсов на начало года и прироста (выбытия) численности по различным причинам в течение года: 1млн 040 т. +250т.+90т.+20т.-200т.-15т.-75=1млн.110 т. чел. Общий прирост численности трудовых ресурсов можно определить двумя способами: как разница между численностью на конец и на начало года: 1млн.110 т. чел -1млн 040 т.=+70 т. чел.; как сумма прироста (выбытия) численности по различным причинам в течение года: 250т.+90т.+20т.-200т.-15т.-75т=+70 т. чел. При расчете естественного прироста следует учесть прирост (выбытие) численности по следующим причинам: в связи с вступлением в рабочих возраст (+250 т. чел.); в связи с переходом в пенсионный возраст (-200 т. чел.); в связи с окончанием работы пенсионерами (-15 т. чел). Таким образом, естественный прирост трудовых ресурсов составляет: 250т.-200 т.-15т.=35т. чел. Определение механического прироста трудовых ресурсов должно учитывать прирост (выбытие) численности по следующим причинам: в связи с миграционными процессами (+90-75 т. чел.); в связи с вовлечением в работу в народном хозяйстве людей пенсионного возраста (+20 тыс. чел). Таким образом, механический прирост трудовых ресурсов составляет: +90т.-75т.+20т.=+215 т. чел. Сумма естественного и механического прироста дает общую величину прироста трудовых ресурсов: 35т. +215 т. =+250т. чел.

5.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций в процессе их освоения, описание шкал оценивания

Оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций - это совокупность действий, позволяющих выявить качественные и количественные характеристики результатов обучения, оценить, как освоен обучающимися материал учебной дисциплины.

Выделяют три функции контроля результатов обучения по дисциплине:

1) диагностическая – призвана выявить и оценить интересующие нас свойства обучающихся, а также уровни его знаний, умений и навыков.

2) обучающая – имеет целью оптимизировать самостоятельную работу обучающихся, активизировать их познавательную деятельность при подготовке к текущим занятиям, а также в период написания контрольных работ, рефератов, и подготовки к зачетам и экзаменам.

3) воспитательная функция состоит в формировании у обучаемых ответственного и творческого отношения к ученым дисциплинам, а через них – любви к профессии, в развитии у каждого культа учебы.

К организации контроля результатов обучения по дисциплине предъявляются определенные педагогические требования:

- индивидуальный характер контроля, предполагающий выдачу индивидуальных заданий обучающимся и такую организацию контроля, которая бы исключила подсказки;
- систематичность, регулярность контроля, побуждающая обучающихся к активизации познавательной деятельности;
- всесторонность, заключающаяся в том, что контроль должен охватывать все основные разделы учебной программы, обеспечивать проверку знаний, умений, навыков;
- разнообразие форм контроля;
- объективность контроля, исключающая преднамеренные, субъективные и ошибочные суждения и выводы преподавателя, основанные на недостаточном понимании обучающихся или предвзятом к ним отношениям;
- дифференцированный подход, учитывающий особенности личных качеств каждого обучающегося;
- тактичность преподавателя;
- единство требований преподавателей, осуществляющих контроль за учебной работой обучающихся в данной группе.

Важно на всех этапах оценки результатов обучения по дисциплине проявлять полную объективность. Нельзя связывать оценку результатов деятельности с оценкой личности обучающегося.

5.3.1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости

УСТНЫЙ ОТВЕТ (показатель компетенции «Знание»)

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Краткая характеристика оценочного средства	Техника обучения, предполагающая проведение группового или индивидуального собеседования (опроса) в процессе проведения практических (семинарских) занятий или лекционных занятий.
Представление оценочного средства в фонде	Перечень вопросов для устного опроса на практических (семинарских) занятиях. Перечень вопросов для повторения на лекционных занятиях
Предел длительности	5-10 минут
Предлагаемое количество заданий	Один основной вопрос, дополнительные по решению преподавателя
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценивания (требования к ответу):	Последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.
Критерии оценки	Оценка **«Отлично»** выставляется обучающемуся,

(характеристики ответа обучающегося):	сформулировавшему полный и правильный ответ на вопросы занятия, логично структурировавшему и изложившему материал. При этом обучающийся должен показать знание специальной литературы. Для получения отличной оценки необходимо продемонстрировать умение обозначить проблемные вопросы в соответствующей области специальной педагогики, проанализировать их и предложить варианты решений, дать исчерпывающие ответы на уточняющие и дополнительные вопросы. Оценка **«Хорошо»** выставляется обучающемуся, который дал полный правильный ответ на вопросы занятия с соблюдением логики изложения материала, но допустил при ответе отдельные неточности, не имеющие принципиального характера. Оценка «хорошо» может выставляться обучающемуся, недостаточно чётко и полно ответившему на уточняющие и дополнительные вопросы. Оценка **«Удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, показавшему неполные знания, допустившему ошибки и неточности при ответе на вопросы занятия, продемонстрировавшему неумение логически выстроить материал ответа и сформулировать свою позицию по проблемным вопросам. При этом хотя бы по одному из заданий ошибки не должны иметь принципиального характера. Обучающийся, ответ которого оценивается «удовлетворительно», должен опираться в своем ответе на учебную литературу. Оценка **«Неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если он не дал ответа по вопросам занятия, дал неверные, содержащие фактические ошибки ответы на все вопросы, не смог ответить на дополнительные и уточняющие вопросы. Неудовлетворительная оценка выставляется обучающемуся, отказавшемуся отвечать на вопросы.

ТЕСТ (показатель компетенции «Знание»)

Краткая характеристика оценочного средства	Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю). Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень знаний и умений обучающегося.
Представление оценочного средства в фонде	Тестовые задания
Критерии оценивания (требования к ответу):	Правильный ответ на вопрос
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка «***Отлично***» – 90-100% правильных ответов. Оценка «***Хорошо***» – 70-89% правильных ответов. Оценка «***Удовлетворительно***» – 50-69% правильных ответов. Оценка «***Неудовлетворительно***» – менее 50% правильных ответов.

Дискуссионные процедуры

КРУГЛЫЙ СТОЛ, ДИСКУССИЯ, ДИСПУТ, ДЕБАТЫ и тр. (показатель компетенции

«Умение»)

Краткая характеристика оценочного средства	Являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения. Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты: – лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения; – смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию; – смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.
Представление оценочного средства в фонде	Тестовые задания
Критерии оценивания (требования к ответу):	Оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка **«*Отлично*» ставится** в случае, когда все требования выполнены в полном объеме. Оценка **«*Хорошо*»** ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения. Оценка **«*Удовлетворительно*»** ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения. Оценка **«*Неудовлетворительно*»** ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

РЕШЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ, задач и др. (показатель компетенции «Владение»)

Краткая характеристика оценочного средства	Техника обучения, предполагающая проектирование решения конкретной задачи
Представление оценочного средства в фонде	Перечень практических заданий
Критерии оценивания (требования к ответу):	Последовательность, полнота, логичность описания и интерпретацию ситуации. Владение профессионально-понятийным аппаратом. Самостоятельное обобщение материала и обосновывание своих суждений. Профессиональное прогнозирование и проектирование развития ситуации или объекта. Предложение эффективных способов решения задания.
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка **«Отлично»**. Обучающийся даёт грамотное описание и интерпретацию ситуации, свободно владея профессионально-понятийным аппаратом, умеет высказывать и обосновывать свои суждения, профессионально прогнозирует и проектирует развитие ситуации или объекта, предлагает эффективные способы решения задания. Оценка **«Хорошо»**. Обучающийся даёт грамотное описание и интерпретацию рассматриваемой ситуации; достаточно владеет профессиональной терминологией, владеет приемами проектирования, допуская неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный. Оценка **«Удовлетворительно»**. Обучающийся слабо владеет профессиональной терминологией при описании и интерпретации рассматриваемой ситуации, допускает ошибки при проектировании способов деятельности, слабо обосновывает свои суждения, излагает материал неполно, непоследовательно. Оценка **«Неудовлетворительно»**. Обучающийся не владеет профессиональной терминологией, не умеет грамотно обосновать свои суждения, отказывается решать задание или отвечать на вопрос. Обнаруживается незнание основ проектирования, допущены грубые ошибки.

Творческое задание

ЭССЕ (показатель компетенции «Умение»)

Краткая характеристика оценочного средства	Продукт самостоятельной работы обучающегося. Небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз.
Представление оценочного средства в фонде	Тематика эссе
Предел длительности (обьем)	5-15 страниц
Предлагаемое количество заданий	Одна основная проблема
Последовательность выборки	По решению обучающегося

тем	
Критерии оценивания (требования к ответу):	Оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка «***Отлично***» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения. Оценка «***Хорошо***» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции. Оценка «***Удовлетворительно***» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение), но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения. Оценка «***Неудовлетворительно***» ставится, если не выполнены никакие требования.

Исследовательский проект

РЕФЕРАТ (показатель компетенции «Умение»)

Краткая характеристика оценочного средства	Структура исследовательского проекта приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы. Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата. Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.
Представление оценочного средства в фонде	Тематика рефератов
Предел длительности (обьем)	10-25 страниц
Предлагаемое количество	Одна основная проблема, несколько вспомагательных

заданий	
Последовательность выборки тем	По решению обучающегося
Критерии оценивания (требования к ответу):	Учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка «***Отлично***»: выполнены все требования к написанию и защите реферата (4.1): обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Оценка «***Хорошо***»: основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы Оценка «***Удовлетворительно***»: имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод. Оценка «***Неудовлетворительно***»: тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Информационный проект

ДОКЛАД (показатель компетенции «Умение»)

Краткая характеристика оценочного средства	Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.
Представление оценочного средства в фонде	Тематика докладов
Предел длительности	5-10 минут
Предлагаемое количество заданий	Одна основная проблема
Последовательность выборки	По решению обучающегося

тем	
Критерии оценивания (требования к ответу):	Учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка «***Отлично***» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами. Оценка «***Хорошо***» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории. Оценка «***Удовлетворительно***» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений. Оценка «***Неудовлетворительно***» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

5.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе промежуточной аттестации

ЗАЧЕТ (показатель компетенции «Знание»)

Краткая характеристика оценочного средства	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончанию изучения дисциплины в виде, предусмотренном учебным планом.
Представление оценочного средства в фонде	Тестовое задание
Предел длительности	90 минут
Предлагаемое количество заданий	30 вопросов
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценивания (требования к ответу):	Последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение

	материала без фактических ошибок.
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка ***«Зачтено»***: – Обучающийся имеет устойчивые знания об основных понятиях дисциплины, может сформулировать взаимосвязи между понятиями. – Ответ на зачетный вопрос четкий, краткий, лаконичный, рассказ грамотный, полный и логичный. – При ответе использована информация из научной литературы, приведены различные точки зрения, обучающийся ссылается на нормативные правовые акты. Оценка ***«Не зачтено»***: – Обучающийся имеет значительные пробелы в знаниях, не может сформулировать взаимосвязи между изучаемыми в курсе понятиями, не имеет представления о большинстве изучаемых основных понятий дисциплины. – Ответ на зачетный вопрос неправильный, рассказ неполный и нечеткий, при ответе не приводятся данные из дополнительной научной литературы и(или) нормативных правовых актов, практики, либо ответ отсутствует.

5.3.3. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями,

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
		но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков, - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».

6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

6.1. Основная литература

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — М. : Дашков и К, 2018. — 389 c. — ISBN 978-5-394-02048-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/85237.html
2. Люшина, Э. Ю. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Э. Ю. Люшина, Е. Г. Моисеева, Е. О. Тихонова. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 235 c. — ISBN 978-5-4487-0158-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/68733.html

6.2. Дополнительная литература

1. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 c. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/81502.html
2. Дементьева, А. Г. Управление человеческими ресурсами: теория и практика : учебник для студентов вузов / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. — М. : Аспект Пресс, 2015. — 352 c. — ISBN 978-5-7567-0798-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/87959.html
3. Давыденко, Т. А. Управление человеческими ресурсами : практикум / Т. А. Давыденко, Е. Ю. Кажанова. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2017. — 160 c. — ISBN 978-5-361-00491-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/80528.html
4. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: уровни и стадии : монография / К. Г. Кязимов. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 195 c. — ISBN 978-5-4487-0179-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/73627.html

6.3. Периодические издания для направления «Менеджмент»:

1. Вопросы экономики
2. Российская газета

6.4. Электронные библиотечные системы, электронные образовательные ресурсы и базы

1. **Электронно-библиотечная система (ЭБС) «ZNANIUM.COM»**
   Режим доступа**: http://www.znanium.com/**
   Авторизация по логину и паролю, полученному в библиотеке.
   Доступ возможен с любого компьютера, подключенного к сети Интернет.

2. **Электронно-библиотечная система (ЭБС) «IPR BOOKS»**
   Режим доступа: **https://** www.iprbookshop.ru **/**
   Авторизация в читальном зале библиотеки и далее доступ с любого компьютера, подключенного к сети Интернет.

3. **Справочная Правовая Система КонсультантПлюс**
   Режим доступа**: http://www.consultant.ru/**
   Доступ в компьютерных классах, учебном зале судебных заседаний, читальном зале библиотеки.

4. **Справочная Правовая Система Гарант**
   Режим доступа**: http://www.garant.ru/**
   Доступ в компьютерных классах, учебном зале судебных заседаний, читальном зале библиотеки.

5. **Президент Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://www.gov.ru/main/page3.html**
   Доступ свободный

6. **Правительство Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://www.gov.ru/main/ministry/isp-vlast44.html**
   Доступ свободный

7. **Федеральное собрание Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://www.gov.ru/main/page7.html**
   Доступ свободный

8. **Счетная палата Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://audit.gov.ru/**
   Доступ свободный

9. **Генеральная прокуратура Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://www.genproc.gov.ru/**
   Доступ свободный

10. **Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации**
    Режим доступа: **http://ombudsmanrf.org/**
    Доступ свободный

11. **Официальный сайт мэра Москвы**
    Режим доступа: **https://www.mos.ru/**
    Доступ свободный

12. **Московская городская Дума**
    Режим доступа: **https://duma.mos.ru/ru/**
    Доступ свободный

13. **Правительство Московской области**
    Режим доступа: **https://mosreg.ru/**
    Доступ свободный

14. **Московская областная Дума**
    Режим доступа: **https://www.mosoblduma.ru/**
    Доступ свободный

15. **Федеральный информационный фонд стандартов (профессиональная база данных)**
    Режим доступа: **http://www.gostinfo.ru/pages/Maintask/fund/**

Доступ свободный

16. **Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://data.gov.ru/**
Доступ свободный

17. **Федеральная государственная информационная система территориального планирования (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **https://fgistp.economy.gov.ru/**
Доступ свободный

18. **База предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности**
Режим доступа: **http://www.baza-r.ru/enterprises/**
Доступ свободный

19. **База данных по культурным ресурсам, культурным наследиям Министерства культуры РФ**
Режим доступа: **http://opendata.mkrf.ru/opendata/**
Доступ свободный

20. **Информационно-справочная система Административно-управленческого портала**
Режим доступа: **http://www.aup.ru/**
Доступ свободный

21. **База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства**
Режим доступа: **https://ofd.nalog.ru/**
Доступ свободный

22. **«История России - Федеральный портал История.РФ» (база данных материалов по истории) (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://www.histrf.ru**
Доступ свободный

23. **Безопасность жизнедеятельности (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://www.kornienko-ev.ru/BCYD/index.html**
Доступ свободный

24. **Информационно образовательный портал по безопасности (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://0bj.ru/**
Доступ свободный

25. **Основы безопасности жизнедеятельности. Научно-методический и информационный журнал (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://spasedu.ru/студентам/**
Доступ свободный

26. **Информационный ресурс Охрана труда (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://ohrana-bgd.ru/**
Доступ свободный

27. **Информационный ресурс** Административно-управленческий портал
Режим доступа: **http://** www.aup.ru/management
Доступ свободный

28. **Судебные и нормативные акты РФ - база судебных актов, судебных решений и**

нормативных документов (профессиональная база данных)
Режим доступа: **http://sudact.ru/**
Доступ свободный

29. **Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Правосудие» (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **https://sudrf.ru/**
Доступ свободный

30. **База данных показателей муниципальных образований (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://www.gks.ru/dbscripts/munst/**
Доступ свободный

31. **Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент»**
Режим доступа: **http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/**
Доступ свободный

32. **Информационно-справочная система Университетской информационной системы «Россия» (УИС Россия)**
Режим доступа: **https://uisrussia.msu.ru/**
Доступ свободный

7. Перечень лицензионного программного обеспечения, необходимого для освоения дисциплины

1.Операционная система Microsoft Win Pro 7
2.Офисный пакет приложений Microsoft Office
3. Microsoft Power Point
4. ПО 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях
5.OpenOffice (Apache OpenOffice):

Модуль	Название	Статус	Назначение
	Apache OpenOffice.org Writer	Свободно распространяемое программное обеспечение	Текстовый процессор и визуальный редактор HTML
	Apache OpenOffice.org Calc	Свободно распространяемое программное обеспечение	Табличный процессор
	Apache OpenOffice.org Impress	Свободно распространяемое программное обеспечение	Программа подготовки презентаций
	Apache OpenOffice.org Base	Свободно распространяемое программное обеспечение	Механизм подключения к внешним СУБД и встроенная СУБД HSQLDB
	Apache OpenOffice.org Draw	Свободно распространяемое программное обеспечение	Векторный графический редактор
	Apache OpenOffice.org Math	Свободно распространяемое программное обеспечение	Редактор формул

8. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программа может быть адаптирована для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья различных нозологий по личному заявлению обучающегося (законного представителя) на основании рекомендаций заключения психолого-медико-педагогической комиссии.

Обучающимся инвалидам и лицам с ОВЗ по заявлению предоставляются специальные технические средства, услуги ассистента (помощника), оказывающего необходимую техническую помощь.

Автор (составитель):	Оценочные средства разработаны коллективом кафедры экономики, менеджмента и таможенного дела