

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой экономики и менеджмента  
*Петрова*

А.Н. Петрова

Протокол заседания кафедры

№ 1 «29» \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Фонд оценочных средств**  
**для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

Учебная дисциплина «Управление персоналом»

Образовательная программа 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент

Йошкар-Ола  
2017

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. – оценочные средства для текущего контроля; – оценочные средства для промежуточной аттестации.
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В процессе освоения образовательной программы обучающиеся осваивают компетенции указанные в федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования, сопоставленные с видами деятельности. Освоение компетенций происходит поэтапно через последовательное изучение учебных дисциплин, практик, подготовки ВКР и других видов работ предусмотренных учебным планом АНО ВО МОСИ.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа очная/заочная форма
1	ОПК-4	способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	2/2
2	ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	2/2
3	ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	1/1

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

Этапами формирования компетенций обучающихся при освоении дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий. Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации позволяют определить уровень освоения компетенций обучающимися.

### Перечень оценочных средств

№ п/п	Коды компетенций и планируемые результаты обучения	Оценочные средства	
		Наименование	Представление в ФОС
1	<p><b>ОПК-4</b></p> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- главные требования к организации публичных выступлений;</li> <li>- основы осуществления и проведения деловых переписок;</li> <li>- последовательность и этапы проведения совещаний;</li> <li>- основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию;</li> <li>- организовывать и проводить публичные выступления;</li> <li>- диагностировать коммуникационные барьеры в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений;</li> <li>- организовывать</li> </ul>	<p>устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра</p>	<p>Вопросы для устного опроса Кейсы, практические задачи Задание на деловую игру</p>

		<p>переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации.</p> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами проведения переговоров, организации публичных выступлений;</li> <li>- методами анализа, способами получения и обобщения информации;</li> <li>- методами формирования и поддержания этического климата в организации;</li> <li>- навыками деловых коммуникаций.</li> </ul>		
2	ПК-1	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические и практические основы мотивации, лидерства и власти в организации, координации и контроля деятельности подчиненных;</li> <li>- способы эффективной коммуникацией с людьми;</li> <li>- методы организации групповой работы.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять оперативные цели и задачи коллектива, формулировать задания в зависимости от способностей и возможностей работников.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– коммуникативными навыками,</li> </ul>	<p>устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра</p>	<p>Вопросы для устного опроса Кейсы, практические задачи Задание на деловую игру</p>

		формирования команды, подходами и методами применения вопросов мотивации.		
3	ПК-2	<p><b>Знать:</b> - основы управления трудовыми спорами, конфликтами и стрессами в организации.</p> <p><b>Уметь:</b> - выявлять источники и причины возникновения конфликтов, выявлять причины и оценивать уровень стрессовых состояний, проводить диагностику особенностей конфликтного поведения и выявлять конфликтные личности, применять технологии урегулирования конфликтов в профессиональной деятельности.</p> <p><b>Владеть:</b> – навыками обосновывать рекомендации по предупреждению (профилактике) и урегулированию конфликтов и стрессов, прогнозировать последствия конфликта для его участников и организации в целом, владеть навыками использования конфликта в качестве конструктивного инструмента для достижения поставленных целей,</p>	устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра	Вопросы для устного опроса Кейсы, практические задачи Задание на деловую игру

		разрабатывать мероприятия по предупреждению (профилактике) и урегулированию конфликтов.		
--	--	---	--	--

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

**Текущая аттестация по дисциплине «Управление персоналом»**

Студенты образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент проходят текущую аттестацию в 3/3 семестре.

Оценочные средства текущего контроля:

- устный опрос,
- практические задачи и кейсы,
- доклад,
- деловая игра

**Основные виды оценочных средств по темам представлены в таблице**

№ п\п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Этапы развития концепции управления персоналом.	ОПК-4, ПК-1, ПК-2	устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра
2.	Тема 2. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении	ОПК-4, ПК-1, ПК-2	устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра
3.	Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами	ОПК-4, ПК-1, ПК-2	устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра
4.	Тема 4. Система управления персоналом.	ОПК-4, ПК-1, ПК-2	устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра
5.	Тема 5. Кадровое планирование в организации	ОПК-4, ПК-1, ПК-2	устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра
6.	Тема 6. Маркетинг персонала	ОПК-4, ПК-1,	устный опрос,

		ПК-2	практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра
7.	Тема 7. Обеспечение организации персоналом.	ОПК-4, ПК-1, ПК-2	устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра
8.	Тема 8. Оценка текущей деятельности персонала.	ОПК-4, ПК-1, ПК-2	устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра
9.	Тема 9. Развитие персонала организации.	ОПК-4, ПК-1, ПК-2	устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра
10.	Тема 10. Управление мотивацией труда	ОПК-4, ПК-1, ПК-2	устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра
11.	Тема 11. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации.	ОПК-4, ПК-1, ПК-2	устный опрос, практические задачи и кейсы, доклад, деловая игра

### **Вопросы для устного опроса**

#### **Тема 1. Этапы развития концепции управления персоналом**

1. Опишите основные положения Школы научного управления в отношении управления персоналом?
2. Назовите основных представителей Школы научного управления?
3. Опишите основные положения Школы человеческих отношений?
4. Какую роль сыграл Э. Мэйо в развитии управления персоналом?
5. Дайте определение понятиям кадры, персонал?
6. Дайте определения понятиям "управление персоналом" и "управление человеческими ресурсами".
7. Чем отличается управление персоналом от управления человеческими ресурсами?
8. В чем различаются технократический, социально-психологический, стратегический и компетентностный подходы к управлению работниками организации?
9. В каком году американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников?
10. В каком году был образован первый отдел кадров?
11. В 1930-е гг. на какие аспекты была сориентирована работа отдела кадров?
12. В 1950 - 60-х гг. на какие аспекты была сориентирована работа отдела кадров?
13. В 1970 - 80-х гг. на какие аспекты была сориентирована работа отдела кадров?
14. Что входит в понятие "интеллектуальный капитал компании"?
15. В чем заключается сущность философии управления персоналом?



16. Охарактеризуйте английскую, американскую, японскую, российскую философии управления персоналом?

17. Охарактеризуйте основные этапы эволюции кадрового менеджмента и как рассматривался работник в организации на каждом этапе развития организации?

## **Тема 2. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении**

1. Перечислите принципы концепции управления человеческими ресурсами?

2. Дайте определения понятиям аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала, телеработа?

3. Что входит в понятие целевой направленности управления персоналом?

4. Что включает блок социальных целей с точки зрения работника и с точки зрения администрации организации?

5. Чем отличаются человеческие ресурсы от других ресурсов организации?

6. Какова основная цель управления персоналом?

7. Каково значение управления персоналом организации?

8. Какова структура интеллектуального капитала компании?

9. Назовите автора теории человеческого капитала?

10. Перечислите элементы человеческого капитала?

11. Перечислите элементы структурного (организационного) капитала?

15. Перечислите элементы клиентского (потребительского, отношенческого) капитала?

## **Тема 3. Стратегии управления человеческими ресурсами**

1. Дайте определение понятию «кадровая политика» в широком, узком, структурном плане?

2. Каковы отличия миссии, стратегии и политики компании?

3. Какова цель кадровой политики?

4. Какие виды кадровой политики Вы знаете?

5. Сравните пассивную и реактивную кадровую политику.

6. Сравните превентивную и активную кадровую политику.

7. Опишите условия, при которых закрытый и открытый типы кадровой политики эффективны.

8. Что означает наличие в компании стратегии управления человеческими ресурсами?

9. Каковы основные факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами?

10. Какова взаимосвязь инновационной стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами?

11. Какова взаимосвязь стратегии улучшения качества и стратегия управления человеческими ресурсами?

12. Опишите взаимосвязь стратегии сокращения издержек и стратегия управления человеческими ресурсами?

13. Какая должна быть стратегия управления человеческими ресурсами на стадии становления организации?

14. Какая должна быть стратегия управления человеческими ресурсами на стадии роста организации?

15. Какая должна быть стратегия управления человеческими ресурсами на стадии зрелости организации?

16. Какая должна быть стратегия управления человеческими ресурсами на стадии сокращения издержек и реорганизации организации?

#### **Тема 4. Система управления персоналом.**

1. Дайте определение системы управления персоналом?
2. Из каких трех подсистем состоит система управления персоналом?
3. Какова главная цель системы управления персоналом?
4. Перечислите основные задачи системы управления персоналом?
5. Каковы принципы построения современной системы управления персоналом?
6. Перечислите современные функции, относящиеся к подсистеме формирования системы управления персоналом?
7. Перечислите современные функции, относящиеся к подсистеме использования системы управления персоналом?
8. Перечислите современные функции, относящиеся к подсистеме развития системы управления персоналом?
9. Что представляет собой концепция двойной или совместной ответственности служб управления персоналом и линейных руководителей?
10. На какие 3 группы делятся кадровый службы России?
11. Перечислите функции кадровых служб, работающих по-старому?
12. Перечислите функции кадровых служб, работающих по-новому?
13. Как распределяются функции управления персоналом в малых организациях?
14. Приведите пример управления персоналом малого предприятия.
15. Что представляет собой управление персоналом среднего предприятия.
16. Опишите структуру кадровой службы среднего предприятия.
17. Что представляет собой управление персоналом крупного предприятия?
18. Опишите структуру кадровой службы крупного предприятия.
19. Какие факторы оказывают влияние на количественный состав кадровой службы?
20. Как рассчитывается количественный состав кадровой службы в США, Западной Европе, Японии.
21. Что представляет собой качественный состав кадровой службы в России?
22. Что представляет собой качественный состав кадровой службы в США?
23. Опишите модель компетенций HR - менеджера?

#### **Тема 5. Кадровое планирование в организации**

1. В чем заключается сущность кадрового планирования?
2. Опишите этапы кадрового планирования.
3. Охарактеризуйте уровни и требования к кадровому планированию.
4. На какие вопросы отвечает кадровое планирование в организации?
5. Что такое кадровый контролинг и его роль в организации?
6. Дайте определение кадровому планированию.
7. В чем определяется сущность качественной потребности в персонале?
8. Какие методы расчетов в количественной потребности в персонале Вы знаете?
9. Какова норма управленческой управляемости в зависимости от характера работ?
10. Как рассчитывается общая потребность в специалистах?
11. Как рассчитывается дополнительная потребность в специалистах?
12. Как рассчитывается дополнительная потребность на прирост должностей, а также естественного выбытия?

#### **Тема 6. Маркетинг персонала**

1. Каковы задачи маркетинга персонала?
2. Перечислите внешние факторы, определяющие содержание маркетинга персонала.
3. Перечислите внутренние факторы, определяющие содержание маркетинга персонала.

4. В чем заключается сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале?
5. Какие источники поиска персонала Вы знаете?
6. Перечислите достоинства внутренних источников поиска персонала?
7. Перечислите недостатки внутренних источников поиска персонала?
8. Перечислите достоинства внешних источников поиска персонала?
9. Перечислите недостатки внутренних источников поиска персонала?
10. Перечислите критерии оценок предоставления рекрутинговых услуг частными агентствами по подбору персонала?
11. Опишите понятие "рынок труда".
12. Опишите значение и роль HR - имиджа в организации.

#### **Тема 7. Обеспечение организации персоналом**

1. Дайте определения подбора и отбора персонала.
2. Какие источники необходимы организации для детального описания того, кто нужен организации?
3. Что представляет собой квалификационная карта? Опишите.
4. Что такое карта компетенций? Опишите.
5. Что представляет собой модель "Айсберг", используемая при подборе персонала?
6. Что включает в себя первичный отбор при оценке кандидатов при отборе на вакантное место?
7. Что представляет собой вторичный отбор при оценке кандидатов при отборе на вакантное место?
8. Как правильно составить резюме? Опишите основные правила составления резюме.
9. Какие виды интервью при приеме на работу Вы знаете?
10. Приведите примеры вопросов биографического интервью?
11. Какие виды case - интервью Вы знаете?
12. Приведите примеры вопросов case - интервью/
13. Что представляет собой проективное интервью? Каковы основные правила проективного интервью?
14. Что такое адаптация персонала?
15. Что представляет собой профессиональная адаптация персонала?
16. Что представляет собой организационная адаптация персонала?
17. Что представляет собой психологическая адаптация персонала?

#### **Тема 8. Оценка текущей деятельности персонала.**

1. Что такое оценка текущей деятельности персонала? И что представляет собой процесс оценивания?
2. Каким целям служит оценка работника в организации?
3. Что относится к задачам оценки текущей деятельности работника?
4. Перечислите основные методы оценки персонала?
5. Что представляет собой 360 - градусная оценка персонала?
6. Что представляет собой 540-градусная оценка персонала?
7. Что такое ассессмент? Для чего он нужен и в каких случаях необходимо применение ассессмента?
8. Что представляет собой аттестация как один из методов оценки персонала? На какие цели направлена аттестация персонала в организации?
9. Охарактеризуйте основные теоретические подходы, лежащие в основе технологии центров оценки персонала

10. Перечислите основные принципы построения и реализации технологии центров оценки персонала.

11. Почему, производя оценку персонала, важно учитывать особенности корпоративной культуры организации?

#### **Тема 9. Развитие персонала**

1. Что представляет собой профессиональное обучение?
2. Что представляет собой обучение как непрерывный процесс?
3. В каких случаях возникает потребность в обучении?
4. Причины, вызывающие необходимость обучения в организации?
5. Перечислите основные методы обучения на рабочем месте?
6. Что представляет собой концепция обучающейся организации?
7. Перечислите отличия традиционной организации и обучающейся организации.
8. Перечислите формы развития человеческих ресурсов в обучающейся организации.
9. Дайте определение карьеры.
10. Перечислите виды управленческих карьер?
11. Что понимается под кадровым резервом?
12. Какие две группы выделяют при работе с управленческим резервом?
13. Кто такие преемники в кадровом резерве. Опишите.
14. Перечислите основные формы подготовки кадрового резерва.

#### **Тема 10. Управление мотивацией труда**

1. Что такое мотивация?
2. Дайте определение понятиям "потребность", "мотив", "стимул". Что общего и чем они отличаются между собой?
3. Что входит в структуру мотива труда?
4. На какие две группы делится материальная мотивация? Перечислите, что относится к обеим группам?
5. Что относится к нематериальной мотивации?
6. Каково главное правило мотивации?
7. Что такое мотиваторы и что представляет собой карта мотиваторов?
8. Перечислите содержательные теории мотивации.
9. Перечислите процессуальные теории мотивации.
10. Опишите теорию иерархии потребностей А. Маслоу.
11. Как удовлетворяется каждый из уровней иерархии потребностей Маслоу?
12. Что представляет собой теория потребностей Макклелланда?
13. Опишите двухфакторную теорию Герцберга.
14. Чем отличаются гигиенические факторы и мотиваторы?
15. Опишите теорию ожиданий Врума.
16. Из каких трех взаимосвязей состоит теория ожиданий Врума?
17. Что представляет собой теория справедливости Адамса?
18. Опишите мотивационную теорию Портера - Лоулера.
19. Какие функции выполняет заработная плата?
20. Какова роль постоянной части заработной платы в мотивации?
21. Какие факторы необходимо учитывать при формировании постоянной части заработной платы?
22. Роль переменной части заработной платы?
23. Что представляет собой внешнее равенство?
24. От каких факторов зависит внутренне равенство в оплате?
25. Какие схемы выплат льгот Вы знаете?

## **Тема 11. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации.**

1. Раскройте понятие, что кадровая служба является бизнес - партнером руководства компании?
2. Какие группы показателей необходимо использовать при экономической оценке эффективности системы управления персоналом?
3. Что относится к показателям, отражающим реальные затраты на персонал?
4. Какие показатели, оценивают отдачу от деятельности сотрудников организации?
5. Какие показатели, характеризуют качество персонала при оценке социальной эффективности управления персоналом?
6. Какие показатели, характеризуют эффективность деятельности кадровой службы как одного из подразделений организации?

### **Средство оценивания: устный опрос**

Шкала оценивания:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если студент не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии, сборники научных трудов и интернет-ресурсы и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой; приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

### **Тематика докладов**

1. Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.
2. Технократический, социально-психологический и стратегический подходы к управлению людьми в организации (эволюция кадрового менеджмента).
3. Значение управления персоналом организации.
4. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.
5. Интеллектуальный капитал организации.
6. Человеческий капитал организации.
7. Персонал предприятия как объект и субъект управления.
8. Принципы управления персоналом. Принципы построения системы управления персоналом.
9. Понятия «кадровая политика» и «кадровая стратегия».
10. Виды кадровой политики и ее формирование.
11. Стратегия управления персоналом как составляющая общей стратегии организации.
12. Функции управления персоналом.
13. Роль и место службы управления персоналом в общей структуре организации.

14. Сущность кадрового планирования. Характеристика уровней и требований к кадровому планированию.
15. Маркетинг персонала.
16. HR - имидж работодателя.
17. Сущность и содержание анализа кадрового потенциала.
18. Методика анализа использования кадрового потенциала предприятия.
19. Внешние и внутренние источники набора персонала: их достоинства, ограничения и риски.
20. Методы подбора и отбора персонала.
21. Современные технологии в предварительном отборе кандидатов.
22. Правила составления резюме.
23. Виды собеседования при приеме на работу.
24. Карта компетенций менеджера по персоналу.
25. Основные мероприятия по профессиональной, социальной и психологической адаптации персонала.
26. Аттестация персонала в организации. Процедура проведения.
27. Метод 360-градусной оценки.
28. Оценочное собеседование руководителя с подчиненными по текущей деятельности.
29. Подготовка кадрового резерва: ротация и делегирование полномочий.
30. Планирование деловой карьеры. Виды внутриорганизационной карьеры.
31. Корпоративное обучение персонала. Методы обучения персонала.
32. Обучающиеся и самообучающиеся организации.
33. Корпоративный университет.
34. Понятие мотивации: внутренняя и внешняя. Мотивы, потребности, стимулы.
35. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
36. Современные подходы к формированию мотивационной системы организации.
37. Роль заработной платы в мотивации персонала.
38. Внешнее и внутренне равенство в заработной плате.
39. Компенсационная политика организации.

#### **Средство оценивания: доклад**

Шкала оценивания:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если:

- доклад производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом;
- автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался;
- автор отвечает на вопросы аудитории;
- показано владение специальным аппаратом;
- выводы полностью отражают поставленные цели и содержание работы.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если:

- доклад четко выстроен;
- демонстрационный материал использовался в докладе, хорошо оформлен, но есть неточности;
- докладчик не может ответить на некоторые вопросы;
- докладчик уверенно использовал общенаучные и специальные термины;
- выводы докладчика не являются четкими.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если:

- доклад зачитывается;
- представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно;

- докладчик не может четко ответить на вопросы аудитории;
  - показано неполное владение базовым научным и профессиональным аппаратом;
  - выводы имеются, но они не доказаны.
- Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если:
- содержание доклада не соответствует теме;
  - отсутствует демонстрационный материал;
  - докладчик не может ответить на вопросы;
  - докладчик не понимает специальную терминологию, связанную с темой доклада;
  - отсутствуют выводы.

### **Деловые игры, кейсы, практические задачи**

#### **Тема 4. Система управления персоналом**

##### **Построение системы управления персоналом: с чего начать? (CASE-практикум)**

Сегодня многие компании среднего бизнеса всерьез задумываются о создании в своей структуре полноценной службы персонала. Времена, когда руководитель компании сам и подбирал, и учил, и деньги платил всем сотрудникам, все больше уходят в прошлое. Руководители постепенно делегируют функции по управлению персоналом и линейным менеджерам, и своим заместителям, и кадровикам. Но проблем в этой области у компаний становится все больше: кандидаты предъявляют слишком высокие требования, хотя сами не соответствуют и минимально необходимому уровню; работники жалуются на нечеловеческие условия труда: в компаниях появляются интриги, на которые уходят все силы персонала; сотрудники меняют места работы как перчатки, а работодатели не знают чем их удержать. Игнорировать вопросы централизованного управления персоналом больше не имеет смысла. Для этого необходимо создавать полноценную службу персонала, а не отдел кадров из двух человек. А построить службу с нуля, и не идеальную, а именно ту, которая нужна компании в текущий момент, - задача непростая. Подобную ситуацию и описывает данный кейс.

#### **ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ**

Профиль деятельности - торгово-промышленный холдинг, бытовая техника. Численность персонала - около 200 человек. Срок работы на российском рынке - 10 лет.

#### **ОБЩАЯ СИТУАЦИЯ**

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

2. Руководитель - харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.

3. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.

4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.

5. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

6. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т. к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором, т. к. в отделе кадров всего два человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

7. В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

#### ЗАДАНИЕ:

1. Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами.
2. Наметьте долгосрочный план работы службы персонала.
3. Определите структуру службы персонала, распределить функции между сотрудниками с учетом того, что принять сразу больше двух новых специалистов вам вряд ли удастся.
4. Определите первоочередные меры, которые можно реализовать быстро.

### **Тема 10. Управление трудовой мотивацией.**

#### **Кейс «Мотивационная политика Романова»**

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать



упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и, чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав, и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана, и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед, собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания
3. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?
4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения
5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

### **Тема 11. Оценка эффективности управления персоналом Деловая игра**

## Деловая игра “Подбор персонала”

### Цели и задачи игры

**Цель игры** - сформулировать профессиональные требования к менеджеру, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

#### Элементы игры и их продолжительность

1. Сформировать команды по 4-8 человек исходя из профессиональных интересов (5 мин.). Наиболее рационально иметь не более 6 команд.
2. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму (2 мин.).
3. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников (3 мин.)
4. Распределить роли внутри команды (3 мин.).
5. Построить методом “мозгового штурма” профессиональную модель менеджера по форме модели руководителя, приведенной в табл. 1 (40 мин.).
6. Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов (10 мин.).
7. Разработать модель служебной карьеры менеджера в виде табл. 2 (10 мин.).
8. Подготовить вопросы для команд конкурентов (10 мин.).
9. Подготовить итоговые доклады команды по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делают “генератор идей” или “организатор”.
10. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме табл. 3.
11. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

#### Инструкция по заполнению модели рабочего места

1. Модель рабочего места управленческого персонала содержит «идеальный образ» работника, замещающего вакантную должность, на основе экспертных оценок непосредственного руководителя сотрудника или членов кадровой комиссии. В последнем случае будет несколько оценок, которые подлежат обобщению.
2. Для заполнения анкеты необходимо внимательно просмотреть элементы модели (их 15) и дать количественные и качественные оценки характеристик путем: а) отметить крестиком наиболее важные характеристики, которые будут составлять обязательные требования к работнику. Причем самую важную характеристику можно отметить двумя крестиками (++)).

Таблица 1

### Модели рабочих мест для управленческого персонала предприятия малого бизнеса

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь- референт	Менеджер
<b>1. Кадровые данные:</b>					
1.1. Пол:					
-мужской,					
-женский,					
-не имеет значения;					
1.2.Возраст:					
до 20,					
от 20 до 30,					
от 30 до 40,					
от 40 до 50,					
свыше 50					

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
1.3. Семейное положение:					
холост, не замужем,					
женат, замужем					
разведен, разведена					
не имеет значения					
1.4. Социальное положение:					
из рабочих,					
из служащих,					
из крестьян,					
не имеет значения;					
1.5. Внешность сотрудника:					
красивая,					
приятная,					
обаятельная,					
нормальная,					
отталкивающая,					
<b>2. Опыт сотрудника:</b>					
2.1. Производственный стаж работы					
до 1 года					
1-5 лет					
5-10 лет					
более 10 лет					
2.2. Общественный опыт					
партия					
профком					
совет предприятия					
комсомол					
другое					
<b>3. Профессиональные знания в области:</b>					
социологии					
экономики					
управления					
психологии					
права					
дизайна					
строительства					
организации					
коммерции					
педагогике					
иностранного языка					
бухучета					
маркетинга					
торговли					
механики					
финансов					
<b>4. Профессиональные умения в области:</b>					
работы с людьми					
машинописи					
ведения личных дел					

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
телефонных переговоров					
договорная работа					
методическая работа					
архивного дела					
компьютер					
составление расписаний					
разработка программ					
презентационная работа					
контрактная работа					
реклама					
маркетинговые исследования					
коммерческие операции					
бизнес-план					
поиск партнеров					
знание рынка					
вождение автомобиля					
ремонт и эксплуатация					
экспедиторская работа					
снабжение					
<b>5. Личностные качества:</b>					
5.1. Моральные:					
доброжелательность					
отзывчивость					
внимательность					
честность					
порядочность					
принципиальность					
справедливость					
воспитанность					
скромность					
жизнерадостность					
терпимость					
пунктуальность					
способность воспринимать критику					
5.2. Деловые:					
исполнительность					
деловитость					
предприимчивость					
трудолюбие					
хозяйственность					
целеустремленность					
организованность					
коммуникабельность					
дипломатичность					
дисциплинированность					
настойчивость					
умение доводить порученное дело до конца					
умение видеть перспективу					
умение слушать людей					

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
широта кругозора					
<b>6. Психология личности:</b>					
6.1. Тип личности:					
экстраверт – направлен на внешний мир					
интроверт – направлен на внутренний мир					
6.2. Темперамент:					
сангвиник					
флегматик					
холерик					
меланхолик					
6.3. Уровень интеллекта:					
высокий					
средний					
<b>7. Здоровье и работоспособность:</b>					
здоров					
практически здоров					
болен					
<b>8. Уровень квалификации:</b>					
8.1. Образование:					
неполное среднее					
среднее общее					
среднее специальное					
высшее					
8.2. Специальности (для служащих)					
экономист					
филолог					
бухгалтер					
механик					
математик					
юрист					
историк					
менеджер					
коммерсант					
финансист					
радиофизик					
8.3. Повышение квалификации:					
институт бизнеса					
школа менеджеров					
курсы повышения					
<b>9. Служебная карьера:</b>					
трамплин					
лестница					
змея					
перепутье					
<b>10. Хобби (увлечения):</b>					

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
спорт					
искусство					
театр и кино					
охота					
<b>11. Вредные привычки:</b>					
алкоголь					
курение					
обжорство					
наркомания					
токсикомания					
<b>12. Организация труда:</b>					
офис площадью, кв.м					
отдельный стол и стул					
пользование библиотекой					
пользование служебным транспортом					
компьютер					
служебный телефон					
использование факса					
пользование ксероксом					
аудио и видео аппаратура					
<b>13. Оплата труда:</b>					
всего, USD					
должностной оклад, USD					
квартальная премия к окладу, USD					
процент от прибыли, %					
процент с выручки, %					
процент с дохода, %					
оплата командировочных расходов					
оплата представительских расходов					
компенсация за использование личного транспорта в служебных целях					
<b>14. Социальные блага:</b>					
материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха					
компенсация расходов на питание					
оплата фирменной одежды					
кредит фирмы					
оплата детских учреждений					
подарки к юбилеям и дням рождения, пособие в случае свадьбы					

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
<b>15. Социальные гарантии:</b>					
ежегодный отпуск, дней					
оплата больничных листов					
страхование жизни					
дополнительная пенсия					
пособие в случае увольнения по сокращению штатов					
пособие в случае смерти сотрудника					

Таблица 2

### Модель служебной карьеры

Должности	Возраст	Оплата	Способ занятия	Обучение
-----------	---------	--------	----------------	----------

### Рекламное объявление

Предприятие  
 Должность  
 Требования к должности  
 Условия оплаты труда  
 Координаторы предприятия

#### Вопросы для команд конкурентов

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Таблица 3

### Лист экспертной оценки команды № \_\_\_\_ Внешняя экспертная оценка работы команд

• Разделы игры	Команды			
	1	2	3	4
Профессиональная модель				
Рекламное объявление				
Модель служебной карьеры				
Итого по 5-ти балльной системе				

Таблица 4

### Внутренняя оценка игроков команды

Роль в команде	Оценка по 5-балльной шкале	Подпись члена команды
Генератор идей		

Организатор		
Критик		
Эксперт		
Делопроизводитель		
Эксперт команды № - _____		

### **Средство оценивания: кейс-задачи**

Шкала оценивания:

Кейс-задача оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если задача правильно решена, приведена подробная аргументация своего решение, показано хорошее знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если задача правильно решена, приведена достаточная аргументация своего решение, показано определённое знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача частично правильное решена, недостаточная аргументация своего решение, не прослеживается знание теоретических аспектов решения кейсов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача неправильно решена, отсутствуют необходимые знания теоретических аспектов решения кейса.

### **Средство оценивания: деловая/ролевая игра**

Шкала оценивания

Деловая/ролевая игра оценивается по 5-балльной шкале.

Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

оценка «отлично»

Принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

оценка «хорошо»

Принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

оценка «удовлетворительно»

Принимает участие в работе группы, однако предлагает не аргументированные, не подкрепленные фактическими данными решения; демонстрирует слабую информационную готовность

оценка «неудовлетворительно»



Не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

### **Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление персоналом»**

Студенты образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент проходят промежуточную аттестацию в форме экзамена по дисциплине «Управление персоналом» в 3/3 семестре.

При проведении экзамена по дисциплине «Управление персоналом» может использоваться устная или письменная форма проведения.

#### **Примерная структура экзамена по дисциплине «Управление персоналом»:**

##### **1. устный ответ на вопросы**

Студенту на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера.

##### **2. выполнение тестовых заданий**

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 25 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

##### **3. выполнение практических заданий**

Практических задания выполняются в течение 30 минут. Бланки с задачами готовит и выдает преподаватель.

**Устный ответ студента на экзамене должен отвечать следующим требованиям:**

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологическом аспектах, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики, а также из личного опыта работы;
- осведомленность в важнейших современных проблемах управления персоналом, знание классической и современной литературы.

**Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:**

- Владение профессиональной терминологией;
- Последовательное и аргументированное изложение решения;

#### **Критерии оценивания ответов**

	<i>Устный ответ</i>	<i>Практическое задание</i>	<i>Тестовые задания</i>
<b><i>Отлично</i></b>	знание учебного материала в пределах программы; логическое, последовательное изложение вопроса с опорой на разнообразные источники, с использованием знаний других наук; определение своей позиции в раскрытии различных подходов к рассматриваемой проблеме; показ значения разработки данного теоретического вопроса для практики	свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный анализ ситуации.	90-100% правильно выполненных заданий
<b><i>Хорошо</i></b>	знание учебного	студент владеет	70-90% пра-

	материала в пределах программы; раскрытие различных подходов к рассматриваемой проблеме; опора при рассмотрении вопроса на обязательную литературу, включение соответствующих примеров из практики	профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения практического задания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.	верно выполненных заданий
<b>Удовлетворительно</b>	знание учебного материала в пределах программы на основе изучения какого-либо одного подхода к рассматриваемой проблеме	студент допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения практического задания, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание материала.	50-70% правильно выполненных заданий
<b>Неудовлетворительно</b>	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл; студент не может применять знания для решения практического задания.	менее 50% правильно выполненных заданий

### Критерии и шкала оценивания уровней освоения компетенций

Шкала оценивания	Шкала оценивания	Шкала оценивания
отлично	высокий	студент, овладел элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявил всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоил основную и дополнительную литературу, обнаружил творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.
хорошо	продвинутый	студент овладел элементами компетенции «знать» и «уметь», проявил полное знание программного материала по дисциплине, освоил основную рекомендованную литературу, обнаружил стабильный характер знаний и умений и проявил способности к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.

удовлетворительно	базовый	студент овладел элементами компетенции «знать», проявил знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, изучил основную рекомендованную литературу, допустил неточности в ответе на экзамене, но в основном обладает необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.
неудовлетворительно	компетенции не сформированы	студент не овладел ни одним из элементов компетенции, обнаружил существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустил принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

**Отметка** за экзамен по предмету выставляется с учетом полученных отметок в соответствии с правилами математического округления.

#### **Рекомендации по проведению экзамена**

1. Студенты должны быть заранее ознакомлены с требованиями к экзамену, критериями оценивания. В результате экзамена студент должен обязательно четко понять, почему он получил именно ту экзаменационную отметку, которая была ему поставлена за его ответ, а не другую.

2. Необходимо выяснить на экзамене, формально или нет владеет студент знаниями по данному предмету. Вопросы при ответе по билету помогут выяснить степень понимания студентом материала, знание им связей излагаемого вопроса с другими изучавшимися им понятиями, а практические задания – умения применять знания на практике.

3. На экзамене следует выяснить, как студент знает программный материал, как он им овладел к моменту экзамена, как он продумал его в процессе обучения и подготовки к экзамену.

4. При устном опросе целесообразно начинать с легких, простых вопросов, ответы на которые помогут подготовить студента к спокойному размышлению над дальнейшими более трудными вопросами и практическими заданиями.

5. Тестирование по дисциплине проводится либо в компьютерном классе, либо в аудитории на бланке с тестовыми заданиями.

Во время тестирования обучающиеся могут пользоваться калькулятором. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведенной в пункте 3.

6. Выполнение практических заданий осуществляется в учебной аудитории. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведенной в пункте 3

#### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Философия управления персоналом.
2. Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.
3. Эволюция кадрового менеджмента.
4. Подходы к управлению персоналом.
5. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении.
6. Роль и значение управления персоналом в современном мире.

7. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.
8. Интеллектуальный капитал организации и его виды.
9. Кадровая политика, ее виды.
10. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами.
11. Взаимосвязь жизненного цикла организации и стратегии управления человеческими ресурсами.
12. Функции службы управления персоналом.
13. Роль линейных менеджеров и специалистов управления персоналом в управлении человеческими ресурсами организации.
14. Место и роль службы управления персоналом в общей структуре управления организацией.
15. Система управления персоналом.
16. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
17. Сущность кадрового планирования. Кадровый контролинг.
18. Аудит человеческих ресурсов.
19. Прогнозирование и определение потребности в персонале.
20. Маркетинг персонала: факторы, уровни, виды.
21. Система мероприятий по улучшению имиджа организации работодателя.
22. Внешние и внутренние источники привлечения персонала.
23. Процесс подбора персонала.
24. Процесс отбора персонала в организацию.
25. Собеседование как один из методов отбора персонала.
26. Профессиональная, социальная и психологическая адаптация персонала.
27. Процесс высвобождения персонала. Аутплейсмент.
28. Понятие и методы деловой оценки персонала.
29. Современные методы деловой оценки персонала.
30. Профессиональное развитие персонала. Корпоративное обучение.
31. Обучающие и самообучающиеся организации.
32. Формирование и подготовка резерва кадров.
33. Планирование деловой карьеры.
34. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
35. Материальное и нематериальное стимулирование.
36. Содержательные теории мотивации.
37. Процессуальные теории мотивации.
38. Компенсационная политика организации.
39. Роль менеджеров по персоналу в урегулировании конфликтов в организации.
40. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

### **Тест по дисциплине «Управление персоналом»**

#### **1. Виднейшими представителями школы научного менеджмента являются:**

- Ф. У. Тейлор
- К. Маркс
- Ли Якокка
- Г. Форд

#### **2. Виднейшими представителями школы административного менеджмента являются:**

- А. Файоль
- Г. Эмерсон
- Г. Вильсон

- К. Левин

**3. Виднейшими представителями школы человеческих отношений являются:**

- Э. Мэйо
- П. Г. Анохин
- И. Фишер
- К. Левин

**4. Авторами теории человеческих ресурсов организации являются:**

- А. Маслоу,
- Д. Макгрегори
- Ф. Герцберг,
- В. М. Бехтерев
- К. Левин

**5. Американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников:**

- 1905 году
- 1900 году
- 1907 году
- 1912 году

**6. Датой образования первого отдела кадров считается:**

- 1910 год
- 1909 год
- 1907 год
- 1912 году

**7. В 1930-е гг. работа отдела кадров была сориентирована:**

- применение коллективных форм труда
- на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом
- стратегию управления человеческими ресурсами
- подбор, отбор и оценку персонала

**8. В 1950-60-е гг. работа отдела кадров была сориентирована:**

- применение коллективных форм труда, правовое обеспечение системы управления персоналом
- демократизацию процессов управления персоналом
- общий контроль за деятельностью в области управления персоналом
- стратегию управления персоналом

**9. В 1970-80-е гг. начинают заниматься:**

- стратегическими аспектами управления персоналом
- бюрократизацией системы управления персоналом
- правовым обеспечением системы управления персоналом
- разработкой внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов, стандартов предприятия

**10. Сущность философии управления человеческими ресурсами заключается в**

**том, что:**

- работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации
- работники хотят только получать заработную плату и их больше ничего не интересует
- нас не интересуют потребности персонала, мы всегда найдем новых работников

**11.Английская философия управления персоналом основывается на:**

- традициях конкуренции и поощрения индивидуализма
- коллективизме, всеобщем согласии, вежливости и патернализме
- традиционных ценностях, уважение к личности работника, доброжелательности, мотивации работников, гарантии достойного заработка
- пожизненном найме

**12.Американская философия управления персоналом основывается на:**

- традиционных ценностях, уважении к личности работника
- конкуренции и поощрении индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимости личного дохода от прибыли
- пожизненном найме
- коллективизме, всеобщем согласии, вежливости и патернализме

**13.Японская философия управления персоналом основывается на:**

- конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании
- преданности идеалам фирмы, пожизненном найме сотрудников в крупных компаниях, постоянной ротации персонала, патернализме
- традиционных ценностях и традиционных теориях управления персоналом
- отсутствии четко сформированной философии, достаточно жестком и не всегда гуманном отношении к персоналу

**14.Российская философия управления персоналом основывается на:**

- традиционных ценностях и традиционных теориях управления персоналом
- преданности идеалам фирмы, пожизненном найме сотрудников
- конкуренции и поощрении индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании
- сохранении традиций четкой дисциплины, коллективизма и хозяйственности, повышении уровня жизни работников и сохранении социальных благ и гарантий сотрудников с одной стороны, и, с другой стороны, отсутствии четко сформированной философии, достаточно жестком и не всегда гуманном отношении к персоналу

**15.Концепция «управления кадрами» рассматривает работника как:**

- трудовую функцию, живой придаток машины, винтик
- личность с потребностями, ценностями, ожиданиями
- стратегический ресурс организации
- человеческий капитал

**16.Концепция «управления персоналом» рассматривает работника как:**

- стратегический ресурс организации
- человеческий капитал
- личность с потребностями, ценностями, ожиданиями
- трудовую функцию, живой придаток машины, винтик

**17. Концепция «управления человеческими ресурсами» рассматривает работника как:**

- ключевой стратегический ресурс организации
- личность с потребностями, ценностями, ожиданиями
- трудовую функцию, живой придаток машины, винтик
- субъект трудовых отношений

**18. Концепция «человеческого капитала» рассматривает работника как:**

- самовозрастающую самодвижущуюся стоимость
- объект и субъект управления
- носителя определенных знаний
- персонал организации

### Перечень практических заданий

1. Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 000 чел. По трудовому договору в этом году на предприятие зачислено 200 чел. Рассчитать коэффициент оборота по приему.

2. Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 000 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 75 чел., поступило в учебные заведения 15 чел., ушло на пенсию 25 чел. Рассчитать коэффициент оборота по выбытию.

3. На предприятие по трудовому договору в этом году зачислено 200 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 75 чел., поступило в учебные заведения 15 чел., ушло на пенсию 25 чел. Рассчитать коэффициент восполнения численности работников.

4. Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 000 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 75 чел., поступило в учебные заведения 15 чел., ушло на пенсию 25 чел. По трудовому договору в этом году на предприятие зачислено 200 чел. Рассчитать коэффициент стабильности кадров.

5. Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 000 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 75 чел., призваны на службу в Вооруженные силы 10 чел., ушло на пенсию 25 чел. Рассчитать коэффициент текучести кадров.

6. Персонал предприятия общей численностью 100 чел. разделен на две категории. Работники одной категории имеют восьмичасовую продолжительность рабочего дня, а 20 работников другой категории – семичасовой рабочий день. Плановый (эффективный) фонд рабочего времени – 219 дней, из которых 8 – предпраздничные. Определить среднюю установленную продолжительность рабочего дня по предприятию.

7. Предприятие работает с 1 июня. В таблице показано, как изменялась списочная численность работающих (Р) в июне. Определить среднесписочную численность работающих за первую декаду июня и за июнь.

Дата	.06	.06	.06	0.06	1
Списочная численность работающих, чел.	10	50	00	20	2

8. Плановый эффективный фонд рабочего времени  $T_{эф}$  одного рабочего-сдельщика равен 1639 час/год. Плановая технологическая трудоемкость производственной программы  $T_{емк}$  1600 тысяч нормо-часов. Определить норматив численности основных рабочих-сдельщиков предприятия по трудоемкости производственной программы, если коэффициент выполнения норм времени рабочими равен 95 %.

9. Предприятием приобретено 4 крана. Режим работы двухсменный. Коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную  $k_{сп}$  равен 1,22. Рассчитать численность рабочих по рабочим местам.

**10. Выпуск изделия составляет 2 500 тыс. руб. за год. Численность работающих**

**на производстве – 141 чел. Определить выработку по данному изделию.**



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

##### **Средство оценивания: доклад**

##### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от студента большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы:

- изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель;
- анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений;
- обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана;
- написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

##### **Средство оценивания: реферат**

##### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, ориентируясь на прилагаемый примерный список. В реферате студенты показывают знания дисциплины и умение реферировать, т. е. творчески анализировать прочитанный текст, а также умение аргументированно и ясно представлять свои мысли, с обязательными ссылками на использованные источники и литературу. В реферате желательно отразить различные точки зрения по вопросам выбранной темы.

Реферат следует писать в определенной последовательности. Студенту необходимо ознакомиться с Программой курса по истории, выбрать нужную тему, подобрать и изучить рекомендованные документы и литературу. Если заинтересовавшая студента тема не учтена в прилагаемом списке, то по согласованию с преподавателем можно предложить свою. Выбирая тему реферата, необходимо руководствоваться личным интересом и доступностью необходимых источников и литературы.

Поиск литературы по избранной теме следует осуществлять в систематическом и генеральном (алфавитном) каталогах библиотек (по фамилии автора или названию издания) на библиографических карточках или в электронном виде. Поиск литературы (особенно статей в сборниках и в коллективных монографиях) облегчит консультация с библиографом библиотеки. Возможен также поиск перечней литературы и источников по информационным сетевым ресурсам (Интернета).

Ознакомившись с литературой, студент отбирает для своего реферата несколько научных работ (монографий, статей и др.). Выбирая нужную литературу, следует обратить внимание на выходные данные работы.

Объем реферата колеблется в пределах 25-30 страниц формата А-4 с кеглем 14 и полуторным интервалом между строками в обычной компьютерной редакторской программе. Отредактированная работа должна быть пронумерована (номер ставится в верхней части страницы, по центру) и сброшюрована.

Реферат должен быть оформлен в компьютерном варианте. Компьютерный текст должен быть выполнен следующим образом:

- текст набирается на одной стороне листа;
- стандартная страница формата А4 имеет следующие поля: правое – 10 мм, левое – 30 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
- межстрочный интервал – полуторный;
- гарнитура шрифта – Times New Roman;
- кегль шрифта – 14;
- абзацный отступ – 1,25 пт.

На титульном листе, который не нумеруется, указывается название учебного заведения, кафедры, полное название темы реферата, курс, отделение, номер учебной группы, инициалы и фамилия студента, а также ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия преподавателя, который будет проверять работу.

На второй странице размещается оглавление реферата, которое отражает структуру реферата и включает следующие разделы:

- введение, в котором необходимо обосновать выбор темы, сформулировать цель и основные задачи своего исследования, а также можно отразить методiku исследования;

- основная часть, состоящая из нескольких глав, которые выстраиваются по хронологическому или тематическому принципу, озаглавливаются в соответствии с проблемами, рассматриваемыми в реферате. Главы желательно разбивать на параграфы. Важно, чтобы разделы оглавления были построены логично, последовательно и наилучшим образом раскрывали тему реферата;

- заключение, в котором следует подвести итоги изучения темы, на основании источников, литературы и собственного понимания проблемы изложить свои выводы.

Ссылки на источники и литературу, использованные в реферате, обозначаются цифрами в положении верхнего индекса, а в подстрочных сносках (внизу страницы) указывается источник, на который ссылается автор. Сноска должна быть полной: с указанием фамилии и инициалов автора, названия книги, места и года ее издания, страницы, на которую сделана ссылка в тексте.

Цитирование (буквальное воспроизведение) текста других авторов в реферате следует использовать лишь в тех случаях, когда необходимо привести принципиальные положения, оптимально сформулированные выводы и оценки, прямую речь, фрагмент документа и пр. В цитате недопустима любая замена слов. Если в работе содержатся выдержки (цитаты) из отдельных произведений или источников, их следует заключить в кавычки и указать источник, откуда взята данная цитата (автор, название сочинения, год и место издания, страница, например: Маршалова А. С. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. – М., 2009. – С. 10.). Издательство в сносках обычно не указывается.

В реферате допускается передача того или иного эпизода или определенной мысли своими словами. В этом случае в тексте кавычки не ставятся, но в подстрочном примечании следует указать выходные данные источника. В тех случаях, когда сноска делается повторно на одно и то же издание, тогда в подстрочном примечании выходные данные не приводятся полностью.

Например:

Выработка политических ориентиров в значительной степени основана не на строго рациональном или научном анализе, а на понимании необходимости защиты тех или иных социальных интересов, осознании характера сопутствующей им конкуренции.

Т. е. в первой сноске указывайте автора, полное название, место, год издания, страницы, на которые ссылаетесь.

В дальнейшем в сноске следует писать: Там же. – С. 98.

Если сноска на данную работу дана после других источников, следует писать: Государственная политика: Учебное пособие. – С. 197. (без указания места и года издания).

Ссылки на Интернет даются с обязательной датой просмотра сайта, т. к. сайты часто обновляются и порой невозможно найти те материалы, которые использовались в реферате. Например: Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [электронный текстовый документ]. –

URL:[http://www.ranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/11/11264/index.php](http://www.ranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/11/11264/index.php) [дата обращения: 13.11.2015].

Вполне возможно помещение всех сносок реферата в специальный раздел Примечания.

В конце реферата приводится библиографический список, составленный в алфавитном порядке в соответствии с требованиями к оформлению справочно-библиографического аппарата. Источники и литература должны быть оформлены на разных страницах. Следует указывать только те источники и литературу, которую студент действительно изучил.

Библиографический список и сноски оформляются в соответствии с действующими стандартами. Реферат может содержать приложения в форме схем, таблиц, образцов документов и другие изображения в соответствии с темой исследования.

При написании реферата должно быть использовано не менее 25 источников или единиц литературы (книг, статей, интернет-сайтов, документов и др.). Учебники, энциклопедические и справочные издания не являются основной литературой и не входят в круг этих 25 наименований.

Если в реферате студент желает привести небольшие по объему документы или отдельные разделы источников, касающиеся выбранной темы, различные схемы, таблицы, диаграммы, карты, образцы типовых и эксклюзивных документов и другую информацию по основам государственного и муниципального управления, то их можно привести в разделе Приложения. При этом каждое приложение должно быть пронумеровано и снабжено указанием, откуда взята информация для него.

Введение, заключение, новые главы, библиографический список, должны начинаться с нового листа.

Все страницы работы, включая оглавление и библиографический список, нумеруются по порядку с титульного листа (на нем цифра не ставится) до последней страницы без пропусков и повторений. Порядковый номер проставляется внизу страницы по центру, начиная с цифры 2.

В реферате желательно высказывание самостоятельных суждений, аргументов в пользу своей точки зрения на исследуемую проблему. При заимствовании материала из первоисточников обязательны ссылки на автора источника или интернет-ресурс, откуда взята информация. Реферат, значительная часть которого текстуально переписана из какого-либо источника, не может быть оценена на положительную оценку.

Текст реферата заключается датой его завершения и личной подписью студента.

Непременной сопутствующей процедурой преподавания любой дисциплины являлся контроль уровня усвоения учебного материала. В настоящее время среди разнообразных форм контроля в учебном процессе стали активно применяться тестовые задания, которые позволяют относительно быстро определить уровень знаний студента. Тестовые задания является одной из наиболее научно обоснованных процедур для выявления реального качества знания у испытуемого студента. Впрочем, тестирование не может заменить собой другие педагогические средства контроля, используемые сегодня преподавателями. В их арсенале остаются устные экзамены, контрольные работы, опросы студентов и другие разнообразные средства. Они обладают своими преимуществами и недостатками и по-прежнему наиболее эффективны при их комплексном применении в учебной практике.

По этой причине каждое из перечисленных средств применяется преподавателями на определенных этапах изучения дисциплины. Самое главное преимущество тестов – в том, что они позволяют преподавателю и самому студенту при самоконтроле провести объективную и независимую оценку уровня знаний в соответствии с общими образовательными требованиями. Наиболее важным положительным признаком тестового задания является однозначность интерпретации результатов его выполнения. Благодаря этому процедура проверки может быть доведена до высокого уровня автоматизма с минимальными временными затратами. При проведении тестирования степень сложности предлагаемых вопросов определяются преподавателем в зависимости от уровня подготовленности группы.