

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гарант Максим Алексеевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 28.06.2023 18:22:53
Уникальный программный ключ:
7708e7a47e66a8ee02711b298d7e78bd1e40bf88

Приложение
к рабочей программе дисциплины

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)
Управление персоналом организации

(наименование дисциплины(модуля))

Направление подготовки / специальность

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Управление человеческими ресурсами

(наименование)

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации:

Экзамен, РГР (7 семестр очная форма), (8 семестр очно-заочная форма)

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

ПК-2: Способен организовывать процесс адаптации, обучения и стажировки персонала
ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 7 семестр ДФО, 8 семестр ОЗФО)
ПК-2: Способен организовывать процесс адаптации, обучения и стажировки персонала	Обучающийся знает: - Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с системой обучения и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала; - Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с системой адаптации персонала	Тестовые задания (№ 1- 20)
	Обучающийся умеет: - Обеспечивать документационное сопровождение выхода кандидата на работу и перемещения персонала, оценки и аттестации персонала, обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, сопровождение мероприятий по оплате и организации труда персонала, социальной политики в отношении персонала - Анализировать правила, процедуры и порядки проведения оценки и аттестации персонала, обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, процедуры корпоративной социальной политики	Практические задания (№ 1- 10)
	Обучающийся владеет: - Анализа процессов, правил и порядков организации при проведении мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала - Оформление процесса и результатов аттестации персонала - Организационное сопровождение мероприятий по оценке персонала и его аттестации	Практические задания (№ 1-10)
ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала	Обучающийся знает: - Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с развитием и построением профессиональной карьеры персонала, по социальной политике в отношении персонала; - Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права - Локальные нормативные акты организации,	Тестовые задания (№ 21- 39)

	регулирующие порядок внедрения корпоративной социальной политики и социальных программ	
	<p>Обучающийся умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оформлять документы по вопросам обеспечения кадровыми ресурсами, по вопросам оценки и аттестации персонала, проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, оплаты и организации труда персонала, корпоративной социальной политики необходимые для предоставления в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников - Работать с информационными системами и базами данных по вопросам обеспечения персоналом, проведения оценки и аттестации персонала, обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведению поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности), по системам оплаты и организации труда персонала, социальной политики в отношении персонала 	Практические задания (№ 11-20)
	<p>Обучающийся владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом, оценке и аттестации персонала, организации оплаты и труда персонала, корпоративной социальной политики - Документационное и организационное сопровождение мероприятий корпоративной социальной политики 	Практические задания (№ 11-21)

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответы по вопросам экзаменационных билетов;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

2. Типовые¹ контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-2: Способен организовывать процесс адаптации, обучения и стажировки персонала	<p>Обучающийся знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с системой обучения и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала; - Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с системой адаптации персонала
<p>Примерные задания:</p> <p>1. Принцип соответствия работника занимаемой должности заключается в соответствии...</p> <ul style="list-style-type: none"> A. установленного возрастного ценза для различных категорий должностей; B. планируемой последовательности занимаемых конкретным работником ступеней фактической последовательности; C. нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей; D. продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы требованиям замещаемых должностей <p>2. Начальным этапом процесса найма персонала является:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. проведение собеседования с кандидатом; 	

¹ Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

- В. установление требований к кандидату на должность;
- С. анализ содержания и требования работы;
- Д. проведение тестирования;
- Е. определение источников и путей покрытия потребности в персонале.

3. К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относятся:

- А. хронометраж;
- В. анкетный метод;
- С. сравнение плановых показателей работы с фактическими;
- Д. управление по целям;
- Е. описательный метод.

4. Затраты на мероприятия по оценке работ и работников складываются из затрат на:

- А. трудоустройство высвобождаемого персонала;
- В. исследование уровня отдачи работающего персонала;
- С. формирование штата профессиональных оценщиков;
- Д. разработку новых положений о подразделениях;
- Е. выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников.

5. К внешним факторам среды организации, учитываемым при проведении персонал-маркетинга, относятся:

- А. источники покрытия кадровой потребности;
- В. особенности социальных потребностей;
- С. развитие технологии;
- Д. финансовые ресурсы организации;
- Е. кадровая политика организаций-конкурентов.

6. Проектировка потребности в специалистах по управлению персоналом для менее развитой системы на базе анализа состава кадров специалистов в развитой системе - это:

- А. экспертный метод;
- В. метод прямого счета;
- С. нормативный;
- Д. многофакторный корреляционный анализ.

7. Расстановка кадров - это:

- А. система мер по оценке профессиональной пригодности человека;
- В. система мероприятий, включающая привлечение лиц, ищущих работу;
- С. направление работников именно туда, где они могут быть использованы с максимальным эффектом;
- Д. отбор наиболее подходящих кандидатов и процедуру их зачисления в штат и ввода в должность;
- Е. закрепление работников за рабочими местами.

8. К документам персонального учёта относятся:

- А. должностная картотека;
- В. личные карточки формы Т2;
- С. учётная карточка научного, научно-педагогического работника формы Т4;
- Д. штатно-должностная книга;
- Е. штатное расписание формы Т3.

9. Документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения сотрудников в организации называется:

- А. карьерограмма;
- В. должностная инструкция;
- С. профессиограмма;
- Д. личностная спецификация;
- Е. схема служебных замещений.

10. Потребность в увеличении численности персонала зависит от:

- А) роста объема производства;
- В) повышения производительности труда;
- С) снижения производительности труда;
- Д) соотношение роста объема производства и производительности труда.

11. Оптимальным источником комплектования кадров в условиях рыночной экономики считается:

- А) подготовка и переобучение работников на предприятии;
- В) специализированные кадровые агентства, фирмы;
- С) государственная служба занятости;
- Д) свободный найм работников через рекламу в СМИ.

12. Термин «профотбор» означает:

- А) формирование представлений о профессии;
- В) определение пригодности человека к той или иной профессии;
- С) определение круга профессий, наиболее подходящих для человека
- Д) отбор работников по состоянию здоровья.

13. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- А) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- В) найма рабочих на предприятие;
- С) отбора персонала для занимаемая определенной должности;

- D) согласно действующему законодательству;
 E) достижения стратегических целей предприятия.

14. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- A) «Общие положения»;
 B) «Основные задачи»;
 C) «Должностные обязанности»;
 D) «Управленческие полномочия»;
 E) «Выводы».

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

- A) аттестация;
 B) дискриминация;
 C) авторизация;
 D) должностная инструкция;
 E) апробация.

16. Исходным этапом в процессе управления персоналом предприятия является:

- A наем кадров
 B подбор кадров
 C отбор кадров
 D расстановка кадров

17. Что представляет процесс набора персонала:

- A создание достаточно представительского списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность
 B процесс поиска потенциальных квалифицированных специалистов и формирование базы данных для дальнейшего привлечения на вакантные должности в организации
 C процесс селекции кандидатов, которые владеют минимальными требованиями для занятия вакантной должности

18. Отбор персонала – это:

- A это система мероприятий привлечения незанятой части трудовых ресурсов страны к работе
 B процесс поиска квалифицированных специалистов и убеждения их обратиться за работой в организацию
 C процесс выбора наиболее способных, пригодных кандидатов из числа претендентов
 D процесс поиска потенциальных квалифицированных специалистов и формирование базы данных для дальнейшего привлечения на вакантные должности в организации

19. Подбор и расстановка кадров – это:

- A рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой
 B процесс поиска квалифицированных специалистов и убеждения их обратиться за работой в организацию
 C процесс выбора наиболее способных, пригодных кандидатов из числа претендентов
 D процесс поиска потенциальных квалифицированных специалистов и формирование базы данных для дальнейшего привлечения на вакантные должности в организации

20. Все источники набора кадров в организации подразделяются на:

- A внешние и специальные
 B внутренние и внешние
 C активные и пассивные
 D скрытые и явные

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала	Обучающийся знает: - Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с развитием и построением профессиональной карьеры персонала, по социальной политике в отношении персонала; - Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права - Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок внедрения корпоративной социальной политики и социальных программ

Примерные задания:

21. Кто должен применять профстандарты?

- A Только госкомпании, остальные – по желанию.
 B Только организации со штатом свыше 100 человек.
 B Любые работодатели, независимо от организационно-правовой формы.

22. Какое из трех определений подходит термину «квалификация работника»?

- A Образование и опыт.
 B Разряд или класс, указанный в названии трудовой функции.
 B Только образование.

23. Можно ли включить в должностную инструкцию трудовые действия из разных профстандартов?

- A Можно, но только в коммерческих организациях.
 B Нет, закон это запрещает.

В Да, по соглашению с работником

24. Закон устанавливает требования к квалификации сотрудника. Как правильно применить профстандарт?

А Целиком скопировать текст профстандарта в должностную инструкцию.

Б Прописать требования к квалификации в трудовом договоре и должностной инструкции такие же, как в профстандарте, и убедиться, что работник им соответствует.

В Направить сотрудника на обучение, даже если он возражает против этого

25. Как переименовать должность под профстандарт?

А Издать приказ о переводе сотрудника на другую работу.

Б Издать приказ о внесении изменений в штатное расписание.

В Издать приказ о сокращении прежней должности и введении в штатное расписание новой позиции.

26. Обязан ли кадровик соответствовать профстандарту специалиста по управлению персоналом?

А Нет, профстандарт кадровика носит характер рекомендации.

Б Да, обязан.

В Да, но только в части требований к квалификации

27. Допустимо ли руководствоваться квалификационными справочниками после принятия профстандарта?

А Да, допустимо.

Б Нет, недопустимо, потому что квалификационные справочники отменят.

В Да, но только если квалификационный справочник и профстандарт содержат одинаковые требования.

Вправе ли работодатель отказать в приеме на работу кандидату, который не соответствует профстандарту?

А Да, это законное основание в любой ситуации с 1 июля 2016 года.

Б Да, если требования к квалификации установлены законом.

В Нет, на этом основании отказать в приеме на работу нельзя.

28. Как быть, если образование сотрудника не соответствует обязательному профстандарту, но у него большой опыт работы по специальности?

А Перевести сотрудника на другую должность, для которой нет требований к квалификации.

Б Провести аттестацию и оставить сотрудника в компании.

В Немедленно уволить сотрудника, а то компанию оштрафуют при проверке.

29. Кто вправе внедрять профстандарты в компании?

А Специальная аккредитованная организация.

Б Только консалтинговая организация.

В Сам работодатель или консалтинговая организация.

30. Является ли обязательным применение соответствующих ПС для нотариусов и прокуроров

А. Только для прокуроров;

Б. Только для нотариусов;

В. Не обязательно;

Г. Обязательно.

31. Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом должен иметь (5 уровень):

А. Высшее профессиональное образование;

Б. Любое высшее образование;

В. Среднее профессиональное образование

Г. Степень Магистра по управлению персоналом

32. Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом (5 уровень) должен уметь организовать работу отдела кадров:

А. Да

Б Нет

33. Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом (7 уровень) должен иметь:

А. Дополнительное образование по управлению персоналом

Б Любое высшее образование;

В. Среднее профессиональное образование

Г. Степень Магистра по управлению персоналом

34. Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом (7 уровень) должен уметь осуществлять контроль за системой операционного управления персоналом

А. Да

Б Нет

35. Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом (5 уровень) должен иметь стаж работы:

А. Не менее 5 лет

Б. Без опыта кадровой работы

В. Не менее 1 года

36. Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом (7 уровень) должен иметь стаж работы:

А. Не менее 5 лет

Б. Без опыта кадровой работы

В. Не менее 1 года

37. Профстандарт специалиста по управлению персоналом является обязательным.

А. Да

Б. При условии принятия в организации специального локального нормативного акта

В. Нет

38. Можно ли уволить сотрудника, который не соответствует профстандарту

- А. Да
 Б. Можно по решению аттестационной комиссии и невозможности перевода на другую работу в данной организации с письменного согласия работника
 В. Нельзя, нужно направить на повышение квалификации или переподготовку
- 39. Обязательно ли применение профстандарта если по данной профессии предусмотрены льготы по оплате, режиму труда и отдыха, стажу для выхода на пенсию и т.д.**
- А. Да
 Б. Нет

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-2: Способен организовывать процесс адаптации, обучения и стажировки персонала	<p>Обучающийся умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Обеспечивать документационное сопровождение выхода кандидата на работу и перемещения персонала, оценки и аттестации персонала, обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, сопровождение мероприятий по оплате и организации труда персонала, социальной политики в отношении персонала - Анализировать правила, процедуры и порядки проведения оценки и аттестации персонала, обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, процедуры корпоративной социальной политики

Примерные вопросы:

Задание 1. Условие задачи: распределите должности служащих:

- архивариус;
- бухгалтер;
- начальник службы управления персоналом;
- конструктор;
- менеджер;
- механик;
- курьер;
- оператор;
- главный бухгалтер;
- начальник цеха;
- офис-менеджер;
- маркетолог

по следующим категориям:

- Руководители.
- Специалисты.
- Технические исполнители.

Результат решения приведите в табличном виде.

Задание 2. Условие задачи: на основании нижеприведенной типовой формы приведите описание конкретной должности любой организации.

Типовая форма описания должности

1. Наименование организации, подразделения.
2. Краткие сведения об организации.
3. Определение должности (по классификатору).
4. Служебные взаимоотношения и полномочия (связи по вертикали и горизонтали, право распоряжения и в каких пределах).
5. Основные обязанности и ответственность (указать самое главное, за что отвечает работник).
6. Содержание работы (выделяются 8–10 пунктов, раскрывающих обязанности работника без чрезмерной детализации).
7. Требуемые результаты (если их можно четко определить).
8. Условия работы (сведения о месте и графике работы, оплате, премировании, льготах, возможностях повышения квалификации и др.)

Дополнительно могут быть внесены разделы по условиям продвижения по служебной лестнице, отношение организации к совместительству и прочее.

Задание 3. Ситуация «Концепция управления персоналом»

Инструкция: Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом

приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Японский и американский подходы к управлению персоналом организации

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работников	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено
Отношение с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

Задание 4. Формирование и осуществление кадровой политики существенно зависит от национально-культурных особенностей функционирования бизнеса. Основное различие двух конкурирующих между собой практик японского и американского менеджирования как раз и состоит в кадровом менеджменте. Американский ученый японского происхождения, специалист в области управления У.

Оучи сопоставил американскую и японскую модели кадровой политики. Выявленные им характеристики этих моделей представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Характеристика трех типов кадровой политики по У. Оучи

Организация типа «А» (американская модель)	Организация типа «J» (японская модель)	Организация типа «Z»
1. Наём работников на относительно короткое время	1. Пожизненный наём работников	1. Долгосрочный наём
2. Индивидуальное принятие решений	2. Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность	3. Индивидуальная ответственность
4. Быстрое развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение
5. Механизмы явного, точного контроля	5. Механизмы косвенного контроля	5. Косвенный, неформальный контроль с использованием точных, формальных критериев
6. Поддержка специализированной карьеры работников (по вертикали)	6. Поддержка неспециализированной карьеры работников	6. Умеренно специализированная карьера работников
7. Избирательное отношение к работнику	7. Холистический (целостный) подход к работнику как личности	7. Холистический подход, включая семью

Представьте кадровую политику сегодняшней российской фирмы, если использовать характеристики, приведенные в таблице 2:

Задание 5. Представьте Вуз в котором Вы обучаетесь в виде организации по Г. Минцбергу (Г. Минцберг «Структура в кулаке: создание эффективной организации»), выделить пять основных частей:

- стратегическая вершина;
- административное звено;
- операционное ядро;
- техноструктура;
- вспомогательный персонал

Задание 6. Создается малое предприятие по производству лекарственных препаратов ООО «Архфарм». Численность персонала – 65 человек. Организационная схема ООО «Архфарм» представлена на рисунке 1.

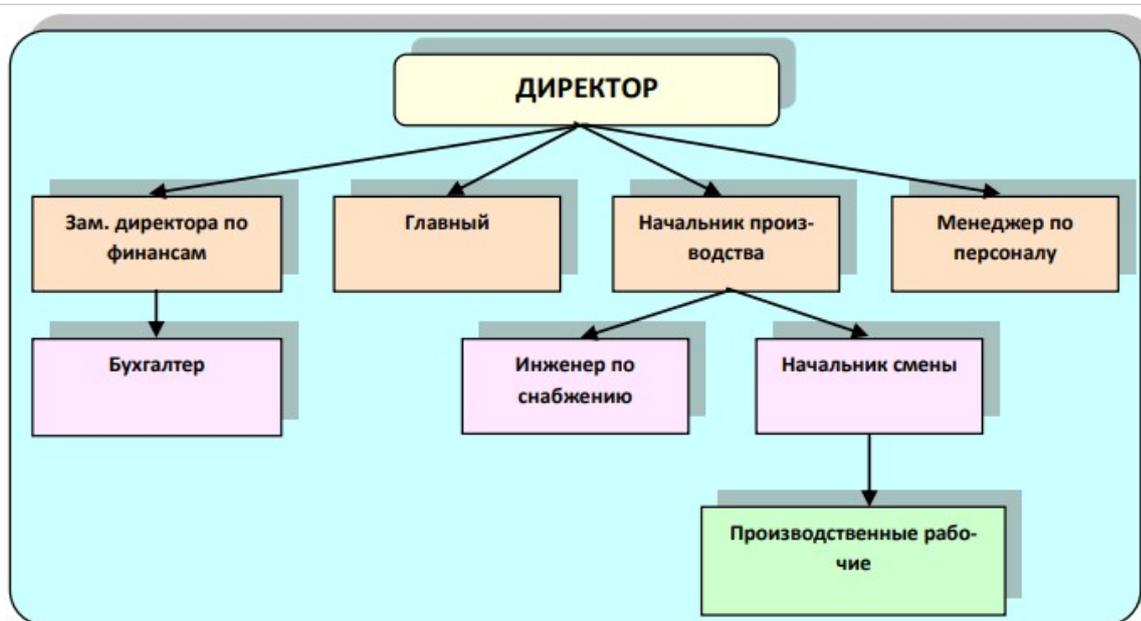


Рис. 1. Организационная схема ООО «Архфарм»

Функции по управлению персоналом выполняют менеджер по персоналу и все линейные и функциональные руководители малого предприятия.

Задача:

1. Исходя из организационной схемы, составить перечень требований к работе по должности «менеджер по персоналу».
2. Составить должностную инструкцию менеджера по персоналу.

Задание 8. Лучший продавец в организации никогда не выполняет свою бумажную работу вовремя. Из-за этого страдает весь офис. Как мотивировать его вовремя сдавать свою бумажную работу?

Задание 9. Назовите известные вам функции, которые выполняет служба персонала.

Задание 10. Как часто должен общаться начальник службы персонала с президентом организации для эффективной работы организации в области управления персоналом?

ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала

Обучающийся умеет:

- Оформлять документы по вопросам обеспечения кадровыми ресурсами, по вопросам оценки и аттестации персонала, проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, оплаты и организации труда персонала, корпоративной социальной политики необходимые для предоставления в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников
- Работать с информационными системами и базами данных по вопросам обеспечения персоналом, проведения оценки и аттестации персонала, обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведению поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности), по системам оплаты и организации труда персонала, социальной политики в отношении персонала

Примерные вопросы:

Задание 11. Определите численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 750 тыс. человек, среди них инвалидов 1-й и 2-й группы трудоспособного возраста – 10 тыс. человек; численность работающих подростков до 16 лет – 12 тыс. человек, работающих лиц старше трудоспособного возраста – 55 тыс. человек.

Задание 12. При расстановке персонала необходимо учитывать особенности личности работников, в частности особенности темперамента. Как вы считаете, подчиненных с каким типом темперамента следует подбирать для руководителя-холерика? Каким будет оптимальное процентное соотношение в таком отделе холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов?

Задание 13. В каком случае работник, занимающий в организации должность водителя, может

относиться к персоналу: основному производственному, вспомогательному производственному, обслуживающему? Зависит ли это от вида деятельности, которым занимается организация? Влияют ли на категорию работника особенности его деятельности и перечень его типичных должностных обязанностей в организации: например, кого или что этот водитель будет перевозить?

Задание 14. Используя характеристики кадровой политики, определите тип кадровой политики организации, где вы учитесь или работаете, по двум классификациям: в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата и в зависимости от направленности. Какие особенности кадровой политики вашей организации указали вам на ее принадлежность к конкретному типу?

Задание 15. Какие методы управления персоналом можно применить для воздействия на работника, который постоянно опаздывает на работу? К какой группе методов управления персоналом (административные, экономические, социально-психологические) относятся предложенные вами методы?

Задание 16. Региональный менеджер управления персоналом понимает, что его возможности для продвижения по службе в головном офисе зависят от того, насколько хорошо работает персонал в его регионе. Контрольная бригада компании рассматривает выполнение плана его региона каждый июнь.

Какие действия целесообразно предпринять региональному менеджеру для успешного прохождения аудиторской проверки?

Задание 17. Определите, какие инструменты управленческого воздействия помогают руководителям контролировать абсентеизм работников (отсутствие работника на рабочем месте без уважительной причины). Продумайте форму и содержание документов, целью которых являются контроль абсентеизма. Нужен ли в организации документ, фиксирующий время прихода и ухода работника?

Задание 18. Составьте список критериев для оценки эффективности работы кадровой службы организации. В каких единицах и какими методами можно измерить разработанные критерии? Создайте систему оценки работы кадровой службы для реально существующей или спроектированной вами организации.

Задание 19. Определите критерии, которые можно использовать для оценки количества и качества труда для следующих должностей: рабочий основного производственного подразделения, маркетолог, бухгалтер – расчетчик заработной платы, менеджер по продажам, начальник отдела снабжения, секретарь, менеджер по обучению персонала.

Задание 20. Компания по продаже программного обеспечения «Инфолайн» достаточно быстро растет. Идет постоянный набор персонала. Сотрудники нанимаются в большом количестве, но и увольняющихся тоже много. В фирме наблюдается постоянная текучка кадров. Особенно остро это ощущается в отделе продаж. Менеджеры по продажам, проработав полгода – год, пройдя обучение и став квалифицированными сотрудниками, увольняются, найдя себе более «интересную» работу. Из-за этого директор перегружен рутинной работой. Менеджер по персоналу объясняет ситуацию худшими условиями труда, чем в других компаниях, хотя эти условия – на уровне среднего по городу. Сам коллектив невысокого мнения о компании и руководстве. И обсуждения в кулуарах усугубляют недовольство. Высшее руководство ставит директору задачу увеличить штат еще на 60 человек до конца года, а директор не представляет, как это можно сделать. Если при существующей картине он перегружен и замучен, что будет, если ввести еще 60 штатных единиц? В чем причина сложившейся в компании ситуации? Что необходимо предпринять?

ПК-2: Способен организовывать процесс адаптации, обучения и стажировки персонала

Обучающийся владеет:

- Анализа процессов, правил и порядков организации при проведении мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
- Оформление процесса и результатов аттестации персонала
- Организационное сопровождение мероприятий по оценке персонала и его аттестации

Практические задания:

Задание 1. Проанализируйте ниже представленные объявления о приглашении на работу с точки зрения наличия пяти видов информации (информация о фирме, информация о работе, требования к работникам, информация о зарплате и льготах, фактическая информация), которые должны содержать объявления о работе:

№ 1

ООО «Сервис»

(лицензия №12)

приглашает агентов, обучение бесплатное, конкретная работа, реальная возможность в кратчайшие сроки улучшить свои жилищные условия.

Тел. 20-50-99

Серафимовича 125, оф. 5

№ 2

РАБОТА

Российская компания приглашает сотрудников со средним специальным и высшим образованием. Возраст от 25 лет. Обучение, перспектива роста.

Возможно совместительство.

Приходите по адресу:

пр. Октябрьский, д. 77

Консультационный пункт:

Милина Н.А.

Время приема:

Понедельник – суббота 11 – 17

**Иностранной фирме
СРОЧНО**

требуются сотрудники

конкурсный отбор

возможность

дополнительного заработка

Обращаться по тел.

76 – 56 – 76

№ 4

**MNC
Corporation**

Вы сможете начать свою карьеру торговым представителем компании MNC, стабильной американской корпорации с 88 – летним опытом работы в области промышленной химии.

Мы предлагаем:

Серьезную программу обучения, стабильный доход, дружескую атмосферу работы.

Если вам до 45 лет, вы энергичны, трудолюбивы и имеете свой личный автомобиль, высылайте ваше резюме по факсу: (8182)

28-15-15

или звоните по телефону:

(8182) 28-20-15.

№ 5

Сеть оптовых складов

г. Архангельска

объявляет набор мужчин от 18 до 27 лет на следующую вакансию:

консультанты, управление персоналом, грузчики, экспедиторы.

Прописка в Архангельске или области обязательна,

з/п стабильная, без задержек.

Тел. 108 – 43 – 05

– 8 – 12 – 12 – 20 –

Агентство «Артуа» приглашает *агентов по недвижимости.*

Обучение, стажировка, кофе – бесплатно!

Опытным – 50% и рекламная поддержка.

Тел. 27-19-85

Заполните таблицу, оценив каждый вид информации для каждого из шести объявлений: я – ясная, т – туманная, о – отсутствует:

Реклама фирмы	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6
1. Информация о фирме						
2. Информация о работе						
3. Требования к работникам						
4. Информация о зарплате и льготах						
5. Фактическая информация						

Охарактеризуйте представленные объявления. Как бы вы объяснили неполноту информации, которую представили фирмы?

Задание 2. На начало 2022 года численность работников предприятия ООО «Инвест» составила 2150 чел. Рассчитать коэффициент текучести кадров, если в течение этого периода принято 218 человек, уволено 120 чел., в том числе:

- по собственному желанию – 76 чел.;
- за нарушение трудовой дисциплины – 44 чел.

Задание 3. Среднесписочная численность предприятия – 4500 чел. В течение года уволено всего 515 чел., в том числе по собственному желанию 402 чел., з нарушение трудовой дисциплины 12 чел.

Каким будет коэффициент текучести кадров и коэффициент оборота по выбытию кадров?

Задание 4. Ситуации для анализа

1. Найдите в истории, политике, литературе или собственной практике примеры успешной и неуспешной мотивации личности. Проанализируйте ошибки.

2. Разработайте методику выявления потребностей сотрудников организации, мотивация на основе которых дает наибольший эффект. В рамках разработанной методики представьте свой вариант анкеты опроса работников по определению мотивов их трудовой деятельности.

3. Корпорация IBM считается одной из самых преуспевающих в мире. В чем секрет управления мотивацией руководства этой фирмы?

4. Представьте себе, что вы ищете работу. Естественно, вы хотите, чтобы она приносила Вам максимальное удовлетворение. Перечислите три группы внешних стимулов и внутренних мотивов, при выполнении которых вы будете в максимальной степени удовлетворены своей работой.

Задание 5. Определите, какие из приведенных ниже положений справедливы для стимулирования труда в России. Внесите дополнения и изменения.

Условия, при которых денежное вознаграждение становится реально мотивирующим фактором:

1. Зарботной плате в организации должно предаваться достаточно большое значение (в некоторых фирмах руководство, получая процент от сделок, относится к зарботной плате остального персонала пренебрежительно и невнимательно).

2. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между зарботной платой, производительностью и качеством труда.

3. Зарботная плата должна складываться из трех частей: должностного оклада, надбавки за выслугу лет и главной переменной части, зависящей от достигнутых производственных результатов.

Задание 6. Проанализируйте, какие льготы могут предоставляться работникам различных российских организаций, используя таблицу:

- банка (АО);
- строительной фирмы;
- учебного заведения;
- туристической фирмы;
- страховой организации (АО);
- морского (речного) торгового порта (АО);
- компьютерной фирмы;
- больничного учреждения;
- предприятия военной отрасли;
- компании по производству и продаже косметических средств.

Опишите примерную структуру компенсационного пакета перечисленных организаций и результаты оформите таблично.

Таблица - Льготы для персонала

Льготы по безопасности	Льготы на работе	Льготы по статусу
Пенсии (включая акционерные системы)	Субсидированные обеды	Престижные автомобили

Страхование жизни	Кредиты на покупку жилья, автомобиля и др.	Выгодные условия по страховке
Медицинские страховки	Машина от компании (для некоторых сотрудников, например, для менеджера по продажам)	Специальные развлекательные мероприятия
Кредиты с низкой процентной ставкой	Возможности обучения	Оплата обучения детей
Предоставление права приобретения акций компании	Творческие отпуска	
	Призы	

Задание 7. Создайте систему стимулирования труда для следующих групп работников: менеджеры среднего звена (начальники отделов), работники производственного подразделения (рабочие цеха), специалисты отдела продаж (торговые представители). Какое соотношение постоянной и переменной частей заработной платы для каждой из этих групп будет оптимальным? Продумайте систему премирования для каждой группы: критерии и размер премирования, случаи депремирования. Какие составляющие компенсационного пакета (косвенное материальное стимулирование) логично предложить представителям разных групп? Определите значимые для них формы нематериального стимулирования труда.

Задание 8. Какие нематериальные формы стимулирования труда вы считаете наиболее важным? Организационные или социально-психологические методы стимулирования способны в большей степени оказать на вас позитивное мотивационное воздействие?

Задание 9. Приведите примеры ситуации, когда один и тот же стимул, применяемый в качестве управленческого воздействия, мотивировал на более эффективную работу одних работников и демотивировал других. Обоснуйте необходимость индивидуального подхода к выбору методов стимулирования работников с различными типами мотивации и различным отношением к труду.

Задание 10. Какой из методов оценки вы считаете оптимальным для определения профессионального уровня и личностных качеств соискателя в зависимости от вакантной должности? Обоснуйте свое мнение. Существуют ли универсальные методы оценки, которые можно применять в любой ситуации?

ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала	Обучающий владеет: - Анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом, оценке и аттестации персонала, организации оплаты и труда персонала, корпоративной социальной политики - Документационное и организационное сопровождение мероприятий корпоративной социальной политики
---	---

Практические задания:

Задание 11. Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу.

1. В чем вы разбираетесь особенно хорошо? почему вы так считаете?
2. Опишите лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходится работать.
3. Назовите три ваших основные функции или обязанности на последнем месте работы, по выполнению которых оценивалась успешность вашей деятельности.
4. Является ли честность всегда лучшей политикой?
5. Каких знаний вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?
6. Приведите пример хорошо подготовленного вами документа.
7. Сколько раз в день вы выгуливаете свою собаку?
8. Как вы чувствовали себя после последнего увольнения?
9. Опишите свой рабочий день, например вчерашний.
10. Что в ваших прежних коллегах вызвало зависть у вас?

Задание 12. Приведите пример, когда отсутствие программы адаптации персонала могло стать причиной убытков, понесенных организацией. В частности, из-за отсутствия мероприятий по первичному обучению и введению в должность новички допустили промахи, которые дорого обошлись организации. Рассчитайте затраты на программу адаптации персонала и сравните эту сумму с убытками, причиной которых стали ошибки новых работников и повышенная текучесть кадров на испытательном сроке.

Задание 13. Составьте перечень приоритетных целей, достижение которых для нового работника будет критерием прохождения испытательного срока. Цели должны быть сформулированы в конкретных терминах, желательно – измеримы в исчисляемых показателях, например: число привлеченных и разосланных коммерческих предложений и т.д.

Задание 14. Составьте индивидуальные планы адаптации для следующих работников: менеджер по продажам, бухгалтер, специалист отдела снабжения. Максимально конкретизируйте специальную программу ориентации, разделив этап профессионального инструктажа на обучение отдельным узкопрофессиональным навыкам и возложив обязанности по обучению на конкретных функциональных специалистов

Задание 15. Составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов: семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.

Задание 16. Обсудите достоинства и недостатки перечисленных методов и форм обучения персонала: лекционное занятие, практическое занятие с применением компьютерного тренажера, кейс-методика, групповая дискуссия, деловая игра, «мозговой штурм», практическое занятие с наставником.

Задание 17. Опишите методы обучения, которые по вашему личному опыту являются наиболее эффективными. Объясните, почему.

Задание 18. Ваш вышестоящий руководитель, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, порученного вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.
2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого вашего сотрудника.
3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.
4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания вашим подчиненным только через вас и попросите перенести срок его задания.

Задание 19. Перечислите функции менеджера по работе с персоналом, специализирующегося по развитию персонала. Составьте список мероприятий (минимум 10 позиций), находящихся в ведении такого специалиста.

Задание 20. Что следует предпринять руководителю, если персонал его организации активно сопротивляется изменениям, которые необходимо провести для повышения эффективности труда? Какие методы целесообразны, если работники пассивно саботируют нововведения? Как проводить подготовку к организационным изменениям? Продумайте текст речи директора организации на общем собрании коллектива, которая помогла бы ему убедить подчиненных в необходимости перемен и мотивировать их поддержать эти нововведения.

Задание 21. В трудовой коллектив, в котором существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой

деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

- оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

«Отлично/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

«Хорошо/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

«Удовлетворительно/зачтено» – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

«Неудовлетворительно/не зачтено» – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*
- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*
- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
2. Управление персоналом как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом.
3. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом.
4. Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”.
5. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
6. Принципы и методы управления персоналом.
7. Содержание стадий разработки и внедрения проекта системы управления организации: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.
8. Субъекты управления персоналом. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Функции службы управления персоналом.
9. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.
10. Виды организационных структур управления персоналом.

11. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.
12. Аутсорсинг в системе управления персоналом.
13. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
14. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
15. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
16. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
17. Организационные формы построения систем автоматизированной обработки информации системы управления персоналом организации.
18. Содержание понятия «философия управления персоналом». Варианты философии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.
19. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.
20. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.
21. Методические основы подготовки кадровой политики организации.
22. Управление по целям как основа оперативного плана работы с персоналом.
23. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
24. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Бизнес-план по персоналу как основа бюджетирования.
25. Сущность и задачи анализа и описания работы (должности).
26. Понятие профессионального стандарта.
27. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.
28. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.
29. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.
30. Этапы и методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.
31. Организация высвобождения персонала.
32. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Организация управления профориентацией персонала.
33. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
34. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.
35. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации.
36. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
37. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности
38. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации. Особенности обучения взрослых.
39. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.
40. Этапы и методы обучения персонала.
41. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.
42. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом.
43. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.
44. Группировка, отбор и содержание показателей оценки персонала. Методы оценивания персонала.
45. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.
46. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой.
47. Этапы деловой карьеры, их содержание.
48. Сущность служебно-профессионального продвижения работника. Этапы служебно-профессионального продвижения.

49. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.

50. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.

51. Сущность мотивации персонала.

52. Первоначальные концепции мотивации.

53. Сущность содержательных теорий мотивации.

54. Особенности процессуальных теорий мотивации.

55. Концепции повышения внутренней мотивации.

56. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда.

57. Технологии оценки результатов деятельности службы управления персоналом и ее сотрудников.

58. Методы оценки результатов управления персоналом. Направления оценки: результативность, эффективность, полезность.

59. Показатели результативности, эффективности и полезности управления персоналом.

60. Экономическая сущность затрат на персонал. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.

Задачи к экзамену

Задание 1. Проанализируйте ниже представленные объявления о приглашении на работу с точки зрения наличия пяти видов информации (информация о фирме, информация о работе, требования к работникам, информация о зарплатке и льготах, фактическая информация), которые должны содержать объявления о работе:

№ 1

ООО «Сервис»
(лицензия №12)
приглашает агентов, обучение бесплатное, конкретная работа, реальная возможность в кратчайшие сроки улучшить свои жилищные условия.
Тел. 20–50–99
Серафимовича 125, оф. 5

№ 2

РАБОТА
Российская компания приглашает сотрудников со средним специальным и высшим образованием.
Возраст от 25 лет. Обучение, перспектива роста.
Возможно совместительство.
Приходите по адресу:
пр. Октябрьский, д. 77
Консультационный пункт:
Милина Н.А.
Время приема:
Понедельник – суббота 11 – 17

**Иностранной фирме
СРОЧНО
требуются сотрудники**
конкурсный отбор
возможность
дополнительного заработка
Обращаться по тел.
76 – 56 – 76

№ 4

**MNC
Corporation**

Вы сможете начать свою карьеру торговым представителем компании MNC, стабильной американской корпорации с 88 – летним опытом работы в области промышленной химии.

Мы предлагаем:

Серьезную программу обучения, стабильный доход, дружескую атмосферу работы.

Если вам до 45 лет, вы энергичны, трудолюбивы и имеете свой личный автомобиль, высылайте ваше резюме **по факсу: (8182) 28–15–15**

или звоните по телефону:

(8182) 28–20–15.

№ 5

Сеть оптовых складов

г. Архангельска

объявляет набор мужчин от 18 до 27 лет на следующую вакансию:

консультанты, управление персоналом, грузчики, экспедиторы.

Прописка в Архангельске или области обязательна,

з/п стабильная, без задержек.

Тел. 108 – 43 – 05

– 8 – 12 – 12 – 20 –

Агентство «Артга» приглашает *агентов по недвижимости.*

Обучение, стажировка, кофе – бесплатно!

Опытным – 50% и рекламная поддержка.

Тел. 27–19–85

Заполните таблицу, оценив каждый вид информации для каждого из шести объявлений: я – ясная, т – туманная, о – отсутствует:

Реклама фирмы	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6
1. Информация о фирме						
2. Информация о работе						
3. Требования к работникам						
4. Информация о зарплатке и льготах						
5. Фактическая информация						

Охарактеризуйте представленные объявления. Как бы вы объяснили неполноту информации, которую представили фирмы?

Задание 2. На начало 2022 года численность работников предприятия ООО «Инвест» составила 2150 чел. Рассчитать коэффициент текучести кадров, если в течение этого периода принято 218 человек, уволено 120 чел., в том числе:

- по собственному желанию – 76 чел.;
- за нарушение трудовой дисциплины – 44 чел.

Задание 3. Среднесписочная численность предприятия – 4500 чел. В течение года уволено всего 515 чел., в том числе по собственному желанию 402 чел., з нарушение трудовой дисциплины 12 чел.

Каким будет коэффициент текучести кадров и коэффициент оборота по выбытию кадров?

Задание 4. Ситуации для анализа

1. Найдите в истории, политике, литературе или собственной практике примеры успешной и неуспешной мотивации личности. Проанализируйте ошибки.

2. Разработайте методику выявления потребностей сотрудников организации, мотивация на основе которых дает наибольший эффект. В рамках разработанной методики представьте свой вариант анкеты опроса работников по определению мотивов их трудовой деятельности.

3. Корпорация IBM считается одной из самых преуспевающих в мире. В чем секрет управления мотивацией руководства этой фирмы?

4. Представьте себе, что вы ищете работу. Естественно, вы хотите, чтобы она приносила Вам максимальное удовлетворение. Перечислите три группы внешних стимулов и внутренних мотивов, при выполнении которых вы будете в максимальной степени удовлетворены своей работой.

Задание 5. Определите, какие из приведенных ниже положений справедливы для стимулирования труда в России. Внесите дополнения и изменения.

Условия, при которых денежное вознаграждение становится реально мотивирующим фактором:

1. Зарботной плате в организации должно предаваться достаточно большое значение (в некоторых фирмах руководство, получая процент от сделок, относится к зарботной плате остального персонала пренебрежительно и невнимательно).

2. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между зарботной платой, производительностью и качеством труда.

3. Зарботная плата должна складываться из трех частей: должностного оклада, надбавки за выслугу лет и главной переменной части, зависящей от достигнутых производственных результатов.

Задание 6. Проанализируйте, какие льготы могут предоставляться работникам различных российских организаций, используя таблицу:

- банка (АО);
- строительной фирмы;
- учебного заведения;
- туристической фирмы;
- страховой организации (АО);
- морского (речного) торгового порта (АО);
- компьютерной фирмы;
- больничного учреждения;
- предприятия военной отрасли;
- компании по производству и продаже косметических средств.

Опишите примерную структуру компенсационного пакета перечисленных организаций и результаты оформите таблично.

Таблица - Льготы для персонала

Льготы по безопасности	Льготы на работе	Льготы по статусу
Пенсии (включая акционерные системы)	Субсидированные обеды	Престижные автомобили
Страхование жизни	Кредиты на покупку жилья, автомобиля и др.	Выгодные условия по страховке
Медицинские страховки	Машина от компании (для некоторых сотрудников, например, для менеджера по продажам)	Специальные развлекательные мероприятия
Кредиты с низкой процентной ставкой	Возможности обучения	Оплата обучения детей
Предоставление права приобретения акций компании	Творческие отпуска	
	Призы	

Задание 7. Создайте систему стимулирования труда для следующих групп работников: менеджеры среднего звена (начальники отделов), работники производственного подразделения (рабочие цеха), специалисты отдела продаж (торговые представители). Какое соотношение постоянной и переменной частей зарботной платы для каждой из этих групп будет оптимальным? Продумайте систему премирования для каждой группы: критерии и размер премирования, случаи де- премирования. Какие составляющие компенсационного пакета (косвенное материальное стимулирование) логично

предложить представителям разных групп? Определите значимые для них формы нематериального стимулирования труда.

Задание 8. Какие нематериальные формы стимулирования труда вы считаете наиболее важным? Организационные или социально-психологические методы стимулирования способны в большей степени оказать на вас позитивное мотивационное воздействие?

Задание 9. Приведите примеры ситуации, когда один и тот же стимул, применяемый в качестве управленческого воздействия, мотивировал на более эффективную работу одних работников и демотивировал других. Обоснуйте необходимость индивидуального подхода к выбору методов стимулирования работников с различными типами мотивации и различным отношением к труду.

Задание 10. Какой из методов оценки вы считаете оптимальным для определения профессионального уровня и личностных качеств соискателя в зависимости от вакантной должности? Обоснуйте свое мнение. Существуют ли универсальные методы оценки, которые можно применять в любой ситуации?

Задание 11. Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу.

1. В чем вы разбираетесь особенно хорошо? почему вы так считаете?
2. Опишите лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходится работать.
3. Назовите три ваших основные функции или обязанности на последнем месте работы, по выполнению которых оценивалась успешность вашей деятельности.
4. Является ли честность всегда лучшей политикой?
5. Каких знаний вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?
6. Приведите пример хорошо подготовленного вами документа.
7. Сколько раз в день вы выгуливаете свою собаку?
8. Как вы чувствовали себя после последнего увольнения?
9. Опишите свой рабочий день, например вчерашний.
10. Что в ваших прежних коллегах вызвало зависть у вас?

Задание 12. Приведите пример, когда отсутствие программы адаптации персонала могло стать причиной убытков, понесенных организацией. В частности, из-за отсутствия мероприятий по первичному обучению и введению в должность новички допустили промахи, которые дорого обошлись организации. Рассчитайте затраты на программу адаптации персонала и сравните эту сумму с убытками, причиной которых стали ошибки новых работников и повышенная текучесть кадров на испытательном сроке.

Задание 13. Составьте перечень приоритетных целей, достижение которых для нового работника будет критерием прохождения испытательного срока. Цели должны быть сформированы в конкретных терминах, желательно – измеримы в исчислимых показателях, например: число привлеченных и разосланных коммерческих предложений и т.д.

Задание 14. Составьте индивидуальные планы адаптации для следующих работников: менеджер по продажам, бухгалтер, специалист отдела снабжения. Максимально конкретизируйте специальную программу ориентации, разделив этап профессионального инструктажа на обучение отдельным узкопрофессиональным навыкам и возложив обязанности по обучению на конкретных функциональных специалистов

Задание 15. Составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов: семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.

Задание 16. Обсудите достоинства и недостатки перечисленных методов и форм обучения персонала: лекционное занятие, практическое занятие с применением компьютерного тренажера, кейс-методика, групповая дискуссия, деловая игра, «мозговой штурм», практическое занятие с наставником.

Задание 17. Опишите методы обучения, которые по вашему личному опыту являются наиболее эффективными. Объясните, почему.

Задание 18. Ваш вышестоящий руководитель, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, порученного вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.

2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого вашего сотрудника.

3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.

4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания вашим подчиненным только через вас и попросите перенести срок его задания.

Задание 19. Перечислите функции менеджера по работе с персоналом, специализирующегося по развитию персонала. Составьте список мероприятий (минимум 10 позиций), находящихся в ведении такого специалиста.

Задание 20. Что следует предпринять руководителю, если персонал его организации активно сопротивляется изменениям, которые необходимо провести для повышения эффективности труда? Какие методы целесообразны, если работники пассивно саботируют нововведения? Как проводить подготовку к организационным изменениям? Продумайте текст речи директора организации на общем собрании коллектива, которая помогла бы ему убедить подчиненных в необходимости перемен и мотивировать их поддержать эти нововведения.

Задание 21. В трудовой коллектив, в котором существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять
новое
старому.

Критерии формирования оценок к экзамену

«Отлично/зачтено» – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний, не допустил логических и фактических ошибок

«Хорошо/зачтено» – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний; допустил незначительные ошибки и неточности.

«Удовлетворительно/зачтено» – студент допустил существенные ошибки.

«Неудовлетворительно/не зачтено» – студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.

Расчетно-графическая работа (РГР) по дисциплине «Управление персоналом организации»

Расчетно-графическая работа – это самостоятельное исследование, которое предназначено для усвоения теоретического и практического материала по основным темам курса и выполняется с целью выработки навыков практического решения наиболее типичных задач.

Для выполнения второй части задания обучающийся выбирает реальное или условное предприятие для выполнения задания. Рекомендуется использовать предприятие, на котором проходила практика. Можно выбрать одно из крупнейших предприятий России, публикующих на официальном сайте информацию о себе и годовые отчеты.

Часть I: «Мониторинг системы управления персоналом»

Данные для расчета

Показатель	Значение		
	2019	2020	2021
Количество документов в электронном виде	35	49	64
Общее количество документов	68	70	75
Время обработки документа в базовом периоде, мин	7	5	4
Время обработки документа в предыдущем периоде, мин	9	7	5
Количество персональных компьютеров	9	11	16
Количество сотрудников	21	23	25
Количество принятых работников, у которых компетентность по всем параметрам соответствует требуемой	3	4	5
Количество работников, принятых за отчетный период	3	5	6
Необходимое число рабочих мест	21	23	25
Расходы по найму	32000	70000	50000
Количество рабочих дней в году	249	247	247
Потери рабочего времени из-за неявок (дни)	10	12	25
Количество уволенных	4	3	3
Объем результатов труда, тыс.руб.–	18400	20352	23352
Количество работников, повысивших качество и эффективность работы после обучения	0	2	4
Количество работников, прошедших обучение за отчетный период	3	4	6
Количество внедренных предложений по рационализаторству	2	2	1
Суммарное количество предложений по рационализаторству	3	4	3
Время адаптации новых сотрудников в базовом периоде	35	30	25
Время адаптации новых сотрудников в предыдущем периоде	39	35	30
Количество оцененных работников в базовом периоде	10	15	20
Количество оцененных сотрудников в предыдущем периоде	6	10	15
Количество методик оценки сотрудников, разработанных специалистами предприятия	0	0	0
Общее количество методик оценки, используемых на данном предприятии	1	1	1

Используя представленные данные для расчета, определить показатели, характеризующие работу системы управления персоналом в соответствии с таблицей ниже.

Показатель	Формула	Расшифровка
Индекс информатизации документооборота	$I_{id} = \frac{Q_{ED}}{\sum D}$	Q_{ED} – количество документов в электронном виде; $\sum D$ – общее количество документов.
Индекс времени обработки документа	$I_{id} = \frac{T_t}{T_{t-1}}$	T_t – время обработки документа в базовом периоде, мин; T_{t-1} – время обработки документа в предыдущем периоде, мин
Индекс обеспеченности вычислительной техникой	$I_{pcom} = \frac{Q_{com}}{Q_p}$	Q_{com} – количество персональных компьютеров; Q_p – количество сотрудников
Оценка качества подбора персонала	$O_{HP} = \frac{K_n}{K_n} \times 100\%$	K_n – количество принятых работников, у которых компетентность по всем параметрам соответствует требуемой; K_n – количество работников, принятых за отчетный период
Коэффициент укомплектованности кадров	$K_y = \frac{M}{P}$	M – необходимое число рабочих мест; P – среднесписочная численность работников за тот же период
Стоимость найма	$C_n = \frac{Px_n}{Pp}$	Px_n – расходы по найму; Pp – количество принятых работников
Индекс потерь рабочего времени	$I_{pvt} = \frac{(Q_{rd} \times Q_p - P_{ot})}{Q_{rd} \times Q_p}$	Q_{rd} – количество рабочих дней в году; Q – среднесписочная численность сотрудников; P_{ot} – потери рабочего времени из-за неявок (дни)
Выработка	$W = \frac{q}{t}$	q – объем результатов труда; t – затраты труда (времени) на его создание
Эффективность обучения	$O_{PP} = \frac{Pэ}{Po} \times 100\%$	$Pэ$ – количество работников, повысивших качество и эффективность работы после обучения; Po – количество работников, прошедших обучение за отчетный период.
Индекс адаптации	$I_{adap} = \frac{(T_{adap}^{t-1} - T_{adap}^t)}{T_{adap}^{t-1}}$	T_{adap}^t – время адаптации новых сотрудников в базовом периоде; T_{adap}^{t-1} – время адаптации новых сотрудников в предыдущем периоде
Индекс рационализаторства	$I_{rac} = \frac{R_{use}}{R_{sum}}$	R_{use} – количество внедренных предложений по рационализаторству; R_{sum} – суммарное количество предложений по рационализаторству
Индекс динамики оценки сотрудников	$I_{dinval} = \frac{Q_{vip}^t - Q_{vip}^{t-1}}{Q_{vip}^{t-1}}$	Q_{vip}^t – количество оцененных работников в базовом периоде; Q_{vip}^{t-1} – количество оцененных сотрудников в предыдущем периоде
Индекс развития методической базы оценки	$I_{dev} = \frac{Q_{metval}}{Q_{vmet}}$	Q_{metval} – количество методик оценки сотрудников, разработанных специалистами предприятия, использ. на дан. предприятии Q_{vmet} – общее количество методик оценки

Часть 2. «Анализ внутренней среды компании (COPS-анализ)»

При анализе внутренней среды компании исследуется совокупность факторов с использованием акронима «COPS»:

а) Culture – особенности организационной культуры: корпоративные ценности, приверженность им персонала, действующие правила и нормы, регламентирующие поведение персонала, традиции, психологический климат и пр. Выявление разрыва между требованием стратегии компании к организационной культуре и фактическим состоянием;

б) Organisation – особенности организационной структуры и организации процессов. Выявление разрыва между требованием стратегии компании к бизнес-процессам и внутренним процессам, организационной структуре и фактическим состоянием;

в) People – анализ персонала: особенности количественного и качественного состава человеческих ресурсов; выявление разрыва между требованием к поведению и квалификации персонала в настоящее время и в перспективе;

г) Systems – особенности действующей системы управления персоналом: выявление проблем в отдельных подсистемах и системе управления персоналом в целом; определение ее сильных сторон для последующего развития.

Оценка проводится по пятибалльной системе от 0 до 5 баллов. Вопросник для анализа внутренней среды компании представлен в таблице.

COPS-анализ

Утверждение	Оценка в настоящее время	Оценка будущего: прогноз на 3–5 лет
1 Организационная культура		
В компании ясная и непротиворечивая политика управления персоналом		
Политика в области управления персоналом отражена в миссии компании		
Политика управления персоналом способствует эффективной деятельности и привлекательности компании как работодателя		
Корпоративные ценности ясны и не противоречат стратегии		
Корпоративные ценности находят развитие в корпоративных документах, регламентирующих поведение персонала (Кодекс поведения или деловой этики, стандарт управления организационной культурой и пр.)		
Действующие в компании правила регламентируют поведение персонала в соответствии с требованиями бизнеса		
Нормы и традиции компании способствуют результативной работе и инновациям		
Менеджеры служат примером для подражания, демонстрируют в своем поведении приверженность организационной культуре		
Менеджеры уделяют внимание истории компании, развивают лучшие традиции		
Формальные и неформальные лидеры привержены корпоративным ценностям, способствуют развитию организационной культуры		
Морально-психологический климат в компании благоприятный, способствует продуктивной деятельности и мотивации персонала к трудовой активности		
Существуют процедуры и каналы для обсуждения менеджерами вопросов совершенствования управления и культуры компании		
Стратегия компании включает программу совершенствования организационной культуры		
Средняя оценка		
2 Организация деятельности персонала		
Бизнес-процессы компании способствуют развитию ее конкурентных преимуществ		
Все процессы компании, включая процессы управления персоналом, описаны, регламентированы		
Управление персоналом осуществляется в соответствии с корпоративными стандартами		
В компании разработаны и успешно применяются должностные инструкции, которые полностью соответствуют требованиям к работе		
В компании четко определены полномочия и ответственность всех подразделений и должностных лиц		
В компании отсутствуют дублирующие функции и подразделения		
Организационная структура оптимальная, способствует эффективной работе компании и подразделений		
Организационная структура обладает гибкостью с учетом изменений потребности в персонале		
Служба управления персоналом обладает стратегическими полномочиями и оказывает существенное влияние на стратегию и политику управления персоналом		

Организационная структура соответствует нормам управляемости		
Подразделения имеют достаточно полномочий для оперативного реагирования на возможности и угрозы		
В компании разработаны ключевые показатели эффективности (КПЭ), оплата труда персонала привязана к ним		
В компании внедрена система управления по целям		
Средняя оценка		
3 Персонал компании		
Бизнес-цели компании полностью обеспечены человеческими ресурсами		
Человеческий капитал компании неуклонно растет		
Квалификация персонала соответствует требованиям бизнес- процессов и лучшим практикам управления		
Текущее кадровое среди высококвалифицированных категорий персонала низкое		
В компании высокая дисциплина труда, случаи аварий, простоев оборудования и брака по вине персонала редки		
Персонал демонстрирует приверженность профессии и лояльность политике компании		
Персонал компании проявляет инициативу и ответственность при выполнении заданий		
Персонал компании активно участвует в жизнедеятельности компании		
Персонал задает вопросы руководству, проявляет интерес к целям и будущему компании		
Персонал проявляет ответственность и самостоятельность в своем профессиональном и личностном развитии		
В компании увеличивается количество высокотехнологичных рабочих мест		
Руководители всех уровней управления пользуются уважением и доверием со стороны подчиненных		
Персонал поддерживает инициативы руководства, участвует в проведении организационных изменений		
Средняя оценка		
4. Система управления персоналом		
Элементы системы управления персоналом взаимосвязаны и «заточены» под бизнес-цели компании		
В компании отлаженная система планирования в области управления человеческими ресурсами, согласованная с бизнес- планированием		
Система управления персоналом основана на компетентностном подходе, в компании применяются корпоративные, управленческие и профессиональные компетенции		
В компании успешно действует система адаптации новичков		
В компании налажена работа по формированию преемственности поколений персонала		
Система вознаграждения персонала сфокусирована на результативной работе, сотрудничестве, инновациях и постоянном развитии		
В компании есть кадровый резерв на замещение вакансий на все ключевые должности, кадровые назначения осуществляются преимущественно из кадрового резерва		
Компания предоставляет персоналу широкие возможности вертикального и горизонтального развития карьеры		
В компании действует система непрерывного обучения и развития всех категорий персонала		

Система информации и коммуникации обеспечивает передачу информации по вертикали и горизонтали, взаимообмен знаниями		
В компании разрабатываются детальные планы действий по вопросам управления персоналом		
Разработанные стратегические и производственные бизнес-планы согласовываются с руководителями функциональных подразделений, участвующими в управлении персоналом		
Все планы и программы в области управления персоналом подкреплены соответствующим бюджетом		
Те руководители, которые участвуют в разработке стратегических и текущих планов, принимают участие и в разработке стратегии и тактики управления персоналом		
Оценка персонала включает оценку результативности труда и оценку компетенций		
В компании действует система наставничества и коучинга		
Компания активно использует ротацию кадров и стажировки		
Средняя оценка		

Графически проведенный анализ внутренней среды компании представлен на рис. 2.1.

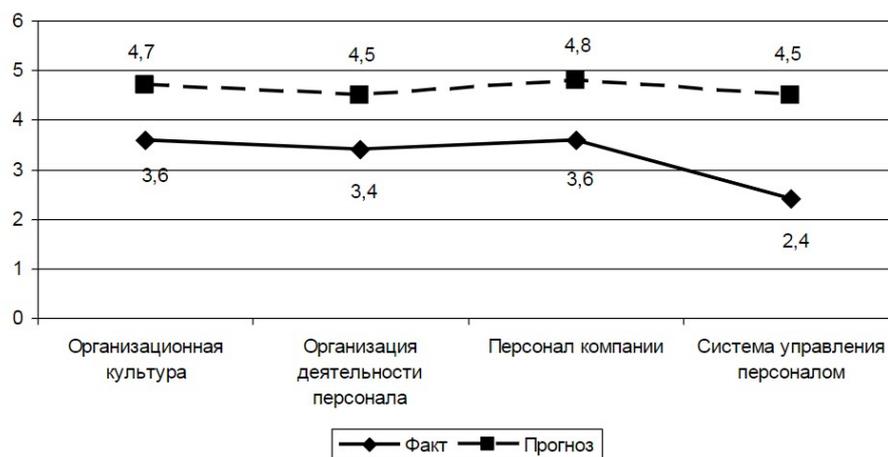


Рис. 2.1. COPS-анализ (ОБРАЗЕЦ!!!)

Критерии формирования оценок по написанию и защите РГР

«Отлично» (5 баллов) – получают обучающиеся, оформившие РГР в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой РГР, а также грамотно и исчерпывающе ответившие на все встречные вопросы преподавателя.

«Хорошо» (4 балла) – получают обучающиеся, оформившие РГР в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой РГР. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил не более двух ошибок.

«Удовлетворительно» (3 балла) – получают обучающиеся, оформившие РГР в соответствии с предъявляемыми требованиями. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил более трёх ошибок.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – ставится за РГР, если число ошибок и недочетов превысило удовлетворительный уровень компетенции.