

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гаранин Максим Алексеевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 20.10.2025 16:30:26
Уникальный программный ключ:
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

Приложение
к рабочей программе дисциплины

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

(наименование дисциплины(модуля))

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование)

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, 5 семестр.*

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ПК-4: Способен участвовать в разработке и внедрении системы оплаты труда персонала, нормирования труда, формирования бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат
ПК-4.1: Участвует в разработке и внедрении системы оплаты труда персонала, формировании бюджета фонда оплаты труда
ПК-4.2: Применяет принципы и методы нормирования труда, использует механизм применения стимулирующих и компенсационных выплат

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

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 5)
ПК-4.1: Участвует в разработке и внедрении системы оплаты труда персонала, формировании бюджета фонда оплаты труда	Обучающийся знает: теоретические подходы к мотивации и стимулированию трудовой деятельности;	Вопросы 1-13
	Обучающийся умеет: применять на практике методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала	Задача 1-2
	Обучающийся имеет навыки: разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования работников	Ситуация 1-4
ПК-4.2: Применяет принципы и методы нормирования труда, использует механизм применения стимулирующих и компенсационных выплат	Обучающийся знает: принципы и методы нормирования труда, механизм применения стимулирующих и компенсационных выплат	Вопросы 14-32
	Обучающийся умеет: использовать методы нормирования труда и механизмы применения стимулирующих и компенсационных выплат	Задача 3-4
	Обучающийся имеет навыки: применения принципов и методов нормирования труда, использования механизмов применения стимулирующих и компенсационных выплат	Ситуация 5-12

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

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС университета.

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

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

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-4.1: Участвует в разработке и внедрении системы оплаты труда персонала, формировании бюджета фонда оплаты труда	Обучающийся знает: теоретические подходы к мотивации и стимулированию трудовой деятельности
<i>Примерные вопросы:</i> 1. Понятие «управление персоналом» означает: а) управление рабочими; б) управление людьми в процессе производства; в) управление производством; г) управление предприятием. 2. Целью управления персоналом является: а) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях; б) достижение качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия; в) обеспечение потребности предприятия в рабочей силе. 3. Система управления персоналом — это: а) самостоятельное подразделение, функцией которого является управление персоналом; б) совокупность методов и документов организации, относящихся к управлению персоналом; в) часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом. 4. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько): а - разработка стратегии управления персоналом; б - работа с кадровым резервом; в - переподготовка и повышение квалификации работников; г - планирование и контроль деловой карьеры; д - планирование и прогнозирование персонала; е - организация трудовых отношений. 5. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что: а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства; б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства; в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства. 6. Принцип комплексности подразумевает: а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;	

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.

б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

7. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

- а - метод аналогий;
- б - метод структуризации целей;
- в - морфологический анализ.

8. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

- а - метод аналогий;
- б - метод творческих совещаний.

9. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а - административные;
- б - экономические;
- в - статистические;
- г - социально-психологические;
- д - стимулирования.

10. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

11. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

12. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- а - административные;
- б – экономические

ПК-4.2: Применяет принципы и методы нормирования труда, использует механизм применения стимулирующих и компенсационных выплат

Обучающийся знает: принципы и методы нормирования труда, механизм применения стимулирующих и компенсационных выплат

Примерные вопросы:

13. Понятие «мотив» и «мотивация» соотносится следующим образом:

- 1) понятие «мотив» уже понятия «мотивация»;
- 2) понятие «мотивация» уже понятия «мотив»;
- 3) эти понятия – синонимы;
- 4) понятие «мотив» является разновидностью понятия «мотивация».

14. Одной из теорий мотивации является теория:

- 1) двух факторов Ч. Спирмена;
- 2) инструментальная;
- 3) доминанты А. А. Ухтомского;
- 4) ценностного обмена.

15. Основателем исследований в области мотивации достижений считается:

- 1) Д. С. Мак-Клелланд;
- 2) Р. Аткинсон;
- 3) Х. Хекхаузен;
- 4) К. Роджес.

16. Чем сложнее для субъекта деятельность, тем более низкий уровень мотивации для неё оптимален согласно закону:

- 1) прегнантности;
- 2) Блонделя;
- 3) Йеркса-Додсона;
- 4) эмоциональной константности.

17. Мотив – это...

- 1) осознаваемые и неосознаваемые нужды человека, необходимые для развития личности;
- 2) создание внутренних психологических побуждений к деятельности;
- 3) побуждение к выполнению деятельности, поступкам, в основе которых лежат потребности человека;
- 4) стремление добиваться своих интересов в ущерб другому.

18. Стимулирование – это...

- 1) создание внутренних психологических побуждений к деятельности;
- 2) совокупность мотивов, побуждающих к активности и определяющих её направленность;
- 3) внешние и внутренние факторы, побуждающие работника к труду;
- 4) стремление оказать влияние на других.

19. Тарифная система оплаты труда рабочих включает:

1. тарифные ставки, тарифно-квалификационный справочник;
2. тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационный справочник;
3. тарифные ставки, должностные оклады, тарифные сетки;
4. должностные оклады, премиальные положения, тарифно-квалификационный справочник.

20. Тарифная ставка (оклад) – это ... :

1. гарантируемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда;
2. фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определённой сложности за единицу времени;
3. величина, отражающая уровень профессиональной подготовки

21. Условиями применения сдельной оплаты труда являются:

1. строгая регламентация производственного процесса;
2. необходимость стимулировать рабочих в увеличении выработки продукции;
3. функционирование поточных и конвейерных типов производства;
4. невозможность точного учета выполненных работ.

22. Установленное соглашением сторон систематическое вознаграждение работника, которое работодатель обязан выплачивать ему за выполненную работу по трудовому договору по заранее установленным расценкам, нормам с учётом его трудового вклада – это:

1. а) зарплата;
2. б) тарифная система;
3. в) аванс.

23. Условием выбора применения повременной оплаты труда в сравнении со сдельной является:

- А) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- Б) необходимость на данном участке стимулировать работника к дальнейшему увеличению объёма работы;
- В) малый уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;
- Г) наличие рабочего места, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы.

24. Условием выбора применения сдельной оплаты труда в сравнении с повременной является:

- А) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- Б) случай, когда работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы;
- В) при высокой потребности работника в стабильности;
- Г) наличие рабочего места, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы.

25. Условием предпочтения повременной оплаты труда в сравнении со сдельной является:

- А) низкая вероятность простоя по вине администрации;
- Б) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- В) взаимосвязанность технологических операций отдельных работников; Г) потребность в увеличении объёмов деятельности.

26. Лучший эффект от применения сдельной оплаты труда в сравнении с повременной проявляется, если:

- А) производство организовано на базе конвейерной сборки;
- Б) присутствует низкая вероятность простоя по вине администрации;
- В) определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно;
- Г) работник обладает высокой потребностью в стабильности своего положения.

27. Отличительными особенностями системы грейдов, относительно стандартной тарифной сетки является то, что в первой (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) имеется пересечение диапазонов ставок между грейдами;
- Б) отсутствуют пересечения диапазонов ставок между грейдами;
- В) ставки оплаты труда между грейдами дифференцируются по иерархии должностей (начальник-подчиненный);
- Г) используется широкий спектр показателей, на которых базируется формирование грейдов.

28. Определите более точную характеристику системы социальных гарантий:

- А) она полностью определяется государственными органами власти (пенсии, оплата больничных и пр.);
- Б) она в большей мере определяется руководством организаций, а не государством;
- В) ее целесообразно рассматривать составным элементом в системы нематериального стимулирования труда, так как именно в ее рамках регулируются вопросы стабильности и социального положения работника;
- Г) ее целесообразно рассматривать как отдельный элемент стимулирования, имеющий как материальную, так и нематериальную составляющую.

29. Что не является обязательным условием эффективной системы обеспечения общественного признания:

- А) занесение отметки о поощрении в трудовую книжку или иной документ, отражающий карьеру работника и профессиональный стаж;
- Б) вид общественного признания должен быть значимым для самого работника;
- В) поощрение работника должно происходить публично;
- Г) взыскания должны происходить как правило «с глаза на глаз» и в исключительных случаях.

30. Что не является обязательным условием эффективной системы обеспечения общественного признания:

- А) форма общественного признания должна быть ценной для подчиненного;
- Б) работники не должны сомневаться в справедливости общественного признания своих коллег;
- В) критерии оценки и порядок вынесения решения о поощрении должны быть понятными и прозрачными для персонала;
- Г) любые взыскания должны происходить прилюдно.

31. Исходя из построения эффективной системы мотивации труда, ответственность руководителя за результаты труда подчиненных должна возникать в следующих случаях (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) работник не справился с заданием, ввиду отсутствия необходимых навыков;
- Б) фирма оштрафована за нарушение пожарной безопасности, так как ответственный за ее соблюдение работник не ознакомился с новыми требованиями законодательства, не смотря на то, что это часть его должностных обязанностей;
- В) сотрудник не выполнил план продаж, так как отсутствовала система координации действий между ним и менеджером склада готовой продукции;
- Г) техническому работнику было поручено разработать базу данных по конкурентам, через месяц он представил свой вариант, но высшее руководство посчитало, что работник отнесся к заданию халатно, так как некоторые показатели деятельности конкурентов не были отражены в базе данных.

32. Найдите неверное утверждение:

- А) каждый элемент в системе нематериального стимулирования труда отвечает за изменение четко определенной группы личных издержек;

- Б) система материального стимулирования оказывает влияние на нематериальные стимулы к труду;
- В) отдельные элементы системы нематериального стимулирования труда могут одновременно влиять на несколько групп личных издержек персонала;
- Г) только система управления рабочим временем и отдыхом влияет на строго определенную группу личных издержек, остальные способны влиять на достаточно широкий их спектр.

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-4.1: Участвует в разработке и внедрении системы оплаты труда персонала, формировании бюджета фонда оплаты труда	Обучающийся умеет: применять на практике методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала
Задача 1. «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации» Описание деловой игры Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам: • форма собственности; • наименование продукции или услуг; • уровень сложности выпускаемой продукции или услуг; • уровень технической оснащенности производства и управления; • стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая); • наличие филиалов; • финансовое состояние; • размер организации по численности персонала; • наличие разных категорий персонала; • профессионально-квалификационный уровень персонала и др. Формулируется миссия (основная цель) организации. Постановка задачи На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции. На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения. Задача 2 «Определение логической последовательности выполнения функций» Исходные данные Для решения задачи студентам дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями. Перечень функций службы управления персоналом: • обеспечение потребности в персонале; • использование персонала; • анализ маркетинговой информации; • разработка системы целей управления персоналом; • определение содержания труда на каждом рабочем месте; • выбор путей покрытия потребности в персонале; • адаптация персонала;	

- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Постановка задачи

Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

ПК-4.2: Применяет принципы и методы нормирования труда, использует механизм применения стимулирующих и компенсационных выплат

Обучающийся умеет: использовать методы нормирования труда и механизмы применения стимулирующих и компенсационных выплат

Задача 3. Кадровое обеспечение системы управления персоналом

Исходные данные

Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода - 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника - 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, - 1,15.

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч):

управление наймом и учетом персонала 11510
управление развитием персонала 8230
планирование и маркетинг персонала 13 600
управление мотивацией поведения персонала 10 110
управление трудовыми отношениями 5108
обеспечение нормальных условий труда 6120
управление социальным развитием 1380
правовое обеспечение системы управления персоналом 2070

Постановка задачи

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.
2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:

- отбор персонала;
- увольнение работника;
- планирование обучения персонала;
- планирование потребности в персонале.

Задача 4

Исходные данные и постановка задачи

Рассчитайте нормативную численность менеджеров по персоналу исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года. Исходные данные представлены в табл. 3.8.

Таблица 3.8

ТРУДОЕМКОСТЬ ОПЕРАЦИЙ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ МЕНЕДЖЕРОМ ПО ПЕРСОНАЛУ

№ п/п	Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу измерения, ч	Объем работ за год, ч	Затраты времени, час / год
1	Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
2	Оформление документов при увольнении рабочих	- " -	-	0,6	3600	?
3	Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	- " -	-	2,0	250	?
4	Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников (включая подростков) 20 500 человек	53,2	1	?
	Итого					?

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-4.1: Участвует в разработке и внедрении системы оплаты труда персонала, формировании бюджета фонда оплаты труда	Обучающийся имеет навыки: разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования работников

Ситуация 1.

«Составление сетевого графика внедрения системы стратегического управления персоналом»

Описание ситуации

На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (УП) используется метод сетевого моделирования, т.е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в табл. 4.1.

Постановка задачи

1. Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом (ССТУП).
2. Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (добавьте графу 4 в табл. 4.1).
3. Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления персоналом (добавьте графу 5 в табл. 4.1).

Таблица 4.1

ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ РАБОТ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ СЕТЕВОГО ГРАФИКА

Номер предшествующей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
-	0	Приказ о формировании ССтУП
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы
1	2	Подготовка персонала рабочей группы

2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка системы ССтУП
3,4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП
5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации СУП
4	12	Формирование персонала ССтУП
12	13	Формирование оргструктур ССтУП
13	14	Формирование целей внедрения ССтУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

Ситуация 2.

«Выбор стратегии управления персоналом»

Описание ситуации

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Постановка задачи

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

Ситуация 3.

«Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления персоналом»

Описание ситуации

Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 4.1.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.



Рис. 4.1. Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Рассмотрим кратко эти основные направления.

Обеспечение персоналом

Анализ трудового потенциала. Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала. Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

Набор (маркетинг) персонала. Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

Отбор. Проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

Наем. Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Адаптация. Введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива.

Развитие. Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение. Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения персонала, увольнения персонала.

Реализация трудового потенциала

Планирование труда. Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудозатрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности. Внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

Контроль. Осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация. Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация. Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование. Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

Оценка. Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

Развитие трудового потенциала

Обеспечение социальной стабильности. Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

Социальное развитие. Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

Формирование корпоративной культуры. Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия. Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

Постановка задачи

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

СИТУАЦИЯ 4.

«РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМБИНАТА»

Описание ситуации

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.
2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2012-2013 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2015 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.
3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.
4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.
2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.
3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных

социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Постановка задачи

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

ПК-4.2: Применяет принципы и методы нормирования труда, использует механизм применения стимулирующих и компенсационных выплат

Обучающийся имеет навыки: применения принципов и методов нормирования труда, использования механизмов применения стимулирующих и компенсационных выплат

Ситуация 5

Работнику организации Павлову И.П. предоставлен очередной оплачиваемый отпуск продолжительностью 14 календарных дней с 14.01.2018 года по 27.01.2018 года включительно. Оклад работника составляет 20000 руб., других выплат в пользу работника не производилось. Расчетный период с 01.01.2017 года по 31.12.2017 года отработан Павловым И.П. не полностью: в мае 2017 года Павлов И.П. болел с 07.05.2017 года по 20.05.2017 года, в связи с чем за май ему была начислена заработная плата в сумме 5000 руб.

Задание. Определить заработную плату Павлова И.П. за очередной отпуск.

Ситуация 6

Должностной оклад главного инженера Ветрова П.П. 25000 руб. В мае работнику оказана материальная помощь в размере 10000 руб. С 14.01.2018 года по 27.01.2018 года Ветров П.П. находился в ежегодном оплачиваемом отпуске сроком на 14 календарных дней. Расчетный период Ветров П.П. отработал полностью.

Задание. Определить заработную плату Ветрова П.П. за очередной отпуск.

Ситуация 7

Работнику организации с 20 марта 2018 года предоставлен ежегодный отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Работнику установлен оклад 16000 руб. Расчетный период с 1 марта 2017 года по 28 февраля 2018 года отработан полностью. В течение расчетного периода работнику была начислена премия по итогам работы за 2017 год в размере 30000 руб.

Задание. Определить сумму заработной платы за отпуск.

Ситуация 8

Работник организации Смирнов А.А. с 14.02.2018 года уходит в отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Период с 01.02.2017 года по 31.01.2018 года Смирновым А.А. отработан полностью. В 2017 году должностной оклад работника составлял 25000 руб. С 01.01.2018 года должностной оклад работника повышен на 10% и составил 27500 руб.

Задание. Определить коэффициент повышения заработной платы и заработную плату Смирнова А.А. за очередной отпуск.

Ситуация 9

Выпуск продукции предприятия составляет 150 единиц в месяц. Установленный на предприятии норматив затрат заработной платы на 1 руб. продукции (без выплат из фонда материального поощрения) равен 25 руб.

Задание. Рассчитать нормативный фонд оплаты труда, если цена единицы продукции, выпускаемой предприятием, равна 200 руб.

Ситуация 10

Фонд оплаты труда в текущем году составляет 750 тыс. руб. На будущий год предприятием установлен норматив прироста фонда оплаты труда в размере 10% за 5 %-ный прирост объема продукции.

Задание. Рассчитать плановый фонд оплаты труда на данном предприятии за год.

Ситуация 11

Среднесписочная численность занятых в ООО «Пальмира» – 50 человек. За год им было выплачено: в виде оплаты за фактически отработанное время (включая основную и дополнительную составляющие заработной платы) – 1125 тыс. руб., начисленных сумм выплат за очередные отпуска – 93,8 тыс. руб., а также премий, единовременных поощрений и вознаграждений по итогам работы за год в размере 281,3 тыс. руб.

Задание. Определить среднегодовую заработную плату рабочих и служащих данного предприятия.

Ситуация 12

На предприятии занято 50 человек. Среднегодовая заработная плата работающих на данном предприятии составляет 30 тыс. руб.

Задание. Определить плановый фонд оплаты труда за год.

2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

Вопросы к экзамену

1. Мотивы, стимулы, потребности
2. Мотивационная теория «Х» (Ф. Тейлор)
3. Теория «Y» (Д. Мак Грегор)
4. Теория «Z» (В. Оучи)
5. Теория потребностей А. Маслоу
6. Теория мотивации К. Альдерфера.
7. Теория приобретенных потребностей Д. Мак Клеелланда
8. Двухфакторная теория Ф. Герцберга
9. Теория ожидания В. Врума.
10. Теория справедливости С. Адамса
11. Мотивационная модель Портера – Лоулера
12. Теория постановки целей (Э. Лок)
13. Теория трудовой мотивации Б. Скиннера
14. Процесс формирования мотивов трудовой деятельности
15. Функции и классификация мотивов трудовой деятельности
16. Материальные и духовные потребности в мотивационном процессе
17. Виды структуры мотивации
18. Составляющие, методы и цели мотивации
19. Личностные факторы и факторы профессиональной деятельности, влияющие на мотивацию трудовой деятельности
20. Групповые и экономические факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности
21. Социальные и операционно-управленческие факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности
22. Внутриличностные механизмы формирования и функционирования трудовой мотивации
23. Методы анализа мотивации трудовой деятельности
24. Сущность и признаки мотивационного ядра персонала
25. Факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра персонала
26. Управление мотивационным ядром персонала
27. Эффективность мотивационного ядра персонала
28. Мотивация соучастия и модели корпоративного управления
29. Мотивация соучастия в прибыли организации
30. Мотивация соучастия в собственности организации
31. Мотивация соучастия в управлении организацией
32. Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
33. Грейдирование должностей
34. Сущность доплат и надбавок

35. Порядок предоставления доплат и надбавок
36. Организация премирования
37. Средства материального поощрения. Процедуры материального поощрения
38. Особенности применения поощрительных выплат для руководителей и специалистов
39. Сущность и основные направления нематериального стимулирования
40. Моральное стимулирование
41. Организационное стимулирование
42. Стимулирование свободным временем
43. Сущность, принципы и элементы организации оплаты труда
44. Формы и системы оплаты труда
45. Структура (составные части) оплаты труда персонала
46. Система коллективно-договорного регулирования оплаты труда
47. Сущность материального денежного стимулирования трудовой деятельности
48. Сущность материального неденежного стимулирования трудовой деятельности
49. Методологические и методические основы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности
50. Организация управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

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.*

Критерии формирования оценок по экзамену

«Отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в

практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

«Хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

«Удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляется конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.