

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гарант Максим Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 11.03.2024 11:57:35  
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-2.1: Проводит мероприятия по организации обучения и стажировки персонала   |
| ПК-2.2: Проводит мероприятия по адаптации персонала   |
| ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала |
| ПК-6.1: Участвует в разработке и реализации кадровой и социальной политики  |

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

| Код и наименование компетенции  | Результаты обучения по дисциплине  | Оценочные материалы<br>(7 семестр ДФО,<br>8 семестр ОЗФО) |
|---|--|---|
| ПК-2.1: Проводит мероприятия по организации обучения и стажировки персонала | Обучающийся знает:<br>- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с организацией обучения и стажировки персонала  | Тестовые задания (№ 1-6)                                  |
|   | Обучающийся умеет:<br>- обеспечивать документационное сопровождение процесса обучения и стажировки персонала   | Тестовые задания (№ 15-33)                                |
|   | Обучающийся владеет:<br>- навыками анализа процессов, правил и порядков организации и проведения мероприятий по обучению и стажировке персонала  | Практические задания (№ 1-7)                              |
| ПК-2.2: Проводит мероприятия по адаптации персонала                         | Обучающийся знает:<br>- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с системой адаптации персонала  | Тестовые задания (№ 7-12)                                 |
|   | Обучающийся умеет:<br>- обеспечивать документационное сопровождение проведения адаптации персонала   | Тестовые задания (№ 34-52)                                |
|   | Обучающийся владеет:<br>- навыками анализа процессов, правил и порядков организации и проведения мероприятий по адаптации персонала  | Практические задания (№ 8-14)                             |
| ПК-6.1: Участвует в разработке и реализации кадровой и социальной политики  | Обучающийся знает:<br>- принципы, методы и основные направления реализации кадровой и социальной политики;<br>- трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права;<br>- локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок внедрения корпоративной социальной политики и социальных программ | Тестовые задания (№ 13-14)                                |
|   | Обучающийся умеет:<br>- формировать основные направления кадровой и социальной политики предприятия;<br>- проводить мероприятия по различным направлениям работы с персоналом в рамках   | Тестовые задания (№ 53-60)                                |

|  |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
|  | реализации кадровой и социальной политики предприятия  |                                |
|  | Обучающий владеет:<br>- навыками формирования основных направлений кадровой и социальной политики предприятия;<br>- навыками документационного и организационного сопровождения мероприятий кадровой и социальной политики предприятия | Практические задания (№ 15-21) |

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

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

## 2. Типовые<sup>1</sup> 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-2.1: Проводит мероприятия по организации обучения и стажировки персонала  | Обучающийся знает:<br>- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с организацией обучения и стажировки персонала |
| <p>1 Методами управления персоналом выступают...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) организационно-распорядительные, демократические, либеральные;</li> <li>б) административно-командные, демократические;</li> <li>в) <b>организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;</b></li> <li>г) все выше перечисленное.</li> </ol> <p>2 Источники покрытия потребности в персонале:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) незаконная коммерческая деятельность;</li> <li>б) «свои» люди и зарубежные партнеры;</li> <li>в) <b>биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;</b></li> <li>г) обязательное государственное распределение молодых специалистов.</li> </ol> <p>3 Методы построения системы управления персоналом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) <b>системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т.д.;</b></li> <li>б) поисков и решений;</li> <li>в) «разделяй и властвуй»;</li> <li>г) ничего из выше перечисленного.</li> </ol> <p>4 Современные концепции управления персоналом базируются ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) в основном на принципах и методах административного управления;</li> <li>б) только на возрастающей роли личности работника;</li> <li>в) <b>с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности;</b></li> <li>г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.</li> </ol> <p>5 Определите цель кадровой политики организации (фирмы).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) <b>своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности;</b></li> <li>б) определение численности персонала;</li> <li>в) формирование системы должностного роста;</li> </ol> |   |

<sup>1</sup> 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.

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>г) выработка требуемого поведения персонала.</p> <p>б Не является менеджером.</p> <p>а) специалисты;</p> <p>б) руководители;</p> <p><b>в) рабочие;</b></p> <p>г) технические исполнители.</p>  |   |   |
| ПК-2.2:   | Проводит мероприятия по адаптации персонала               | Обучающийся знает:<br>- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с системой адаптации персонала |
| <p>7 Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?</p> <p>а) <b>ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;</b></p> <p>б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;</p> <p>в) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;</p> <p>г) деловые и ролевые игры.</p> <p>8 Компетенция персонала:</p> <p>а) знания, навыки, способность к общению;</p> <p>б) уровень общих знаний;</p> <p>в) <b>способности к работе;</b></p> <p>г) уровень интеллекта.</p> <p>9 Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:</p> <p>1) формирование бюджета обучения;<b>2</b></p> <p>2) содержание программ и выбор методов обучения;<b>4</b></p> <p>3) потребность в развитии персонала;<b>1</b></p> <p>4) профессиональное обучение;<b>5</b></p> <p>5) определение целей обучения.<b>3</b></p> <p>10 Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ... (лишнее убрать)</p> <p>а) <b>обеспечение надлежащего уровня жизни работников;</b></p> <p>б) <b>создания благоприятного психологического климата;</b></p> <p>в) <b>снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.</b></p> <p>г) улучшения материального благосостояния персонала.</p> <p>11 Перечислите цели управления персоналом</p> <p>а) <b>производственно-технические;</b></p> <p>б) коммерческие;</p> <p>в) <b>экономические;</b></p> <p>г) <b>социально-психологические.</b></p> <p>12 Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:</p> <p>а) <b>перевод на другую работу;</b></p> <p>б) <b>повышение в должности;</b></p> <p>в) изменение статуса;</p> <p>г) <b>понижение в должности;</b></p> <p>д) <b>увольнение с работы.</b></p> |   |   |
| ПК-6.1:   | Участвует в разработке и реализации кадровой и социальной | Обучающийся знает:<br>- принципы, методы и основные направления реализации кадровой и социальной политики;            |

|          |  |
|----------|--|
| политики | - трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права;<br>- локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок внедрения корпоративной социальной политики и социальных программ |
|----------|--|

13 Перечислите объекты оценки при аттестации персонала:

- а) **различные стороны деятельности;**
- б) специфика деятельности;
- в) **результат труда;**
- г) **отношение к своим обязанностям;**
- д) **черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.**
- е) **потенциальные способности к соответствующей работе.**

14 Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при

- а) **сокращение штата персонала;**
- б) **прогулы без уважительной причины;**
- в) **ликвидация предприятия;**
- г) создание предприятия;
- д) **несоответствие работника занимаемой должности**

| Код и наименование компетенции  | Образовательный результат  |
|---|--|
| ПК-2.1: Проводит мероприятия по организации обучения и стажировки персонала | Обучающийся умеет:<br>- обеспечивать документационное сопровождение процесса обучения и стажировки персонала |

15 Корпоративная культура основана на разделяемых большинством членов организации убеждениях и ...

Ответ: ценностях

16 Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...

Ответ: стимулированием

17 Процессуальные теории мотивации основываются на ...

Ответ: иерархии потребностей

18 Содержательные теории мотивации основываются на потребностях работника.

Ответ: концепции

19 Интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора

Ответ: расходы на персонал

20 Рациональный режим труда - научно обоснованное чередование ...

Ответ: труда и отдыха

21 Личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции - это...

Ответ: персонал

22 Сущность ... заключается в том, что это процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося

Ответ: коучинга

23 Сущность ... заключается в том, что это современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги.

Ответ: тимбилдинга

24 Является ли базовым направлением кадровой политики формирование рынка труда?

Ответ: нет

25 Основные стратегии управления персоналом: стратегия динамичного роста; стратегия стабилизации; стратегия ликвидации; стратегия изменения курса. Согласны ли вы с этим?

Ответ: нет

26 Разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и её ресурсные возможности– это ...

Ответ: стратегия управления персоналом

27 Различают следующие формы обучения персонала: на рабочих местах; кадровая форма обучения; в учебном центре предприятия; а также в специализированных учебных центрах вне предприятия. Согласны ли вы с этим?

Ответ: нет

28 Принцип ... формирования кадровой политики на стадии разработки обеспечивает преимущественные условия развития наиболее значимых элементов:

Ответ: приоритетности

29 Совокупность должностей, которые занимал и занимает в данный момент работник и/или может занимать – это ...

Ответ: карьера

30 Деятельность, которая способствует эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей, - это:

Ответ: управление персоналом

31 Стратегия как функция управления персоналом реализуется на основе ...

Ответ: оценки результатов

32 Ваш сотрудник отличается большой работоспособностью, активностью, может работать «запоем». Обычно, вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Особенно, когда его усилия не подкрепляются успехом. Во взаимоотношениях с коллегами может быть вспыльчив, прямолинеен, однако умеет влиять на окружающих. Скорее всего, Вы будете поручать ему работы с ярко выраженной ...

Ответ: цикличностью

33 Стадии организационного проектирования системы управления персоналом: проектная подготовка, организационный общий проект, ...

Ответ: организационный рабочий проект

ПК-2.2: Проводит мероприятия по адаптации персонала

Обучающийся умеет:  
- обеспечивать документационное сопровождение проведения адаптации персонала

34 Профессиограмма раскрывает как содержание ..., так и требования, которые она предъявляет к человеку

Ответ: профессии

35 Суть делегирования состоит в передаче ... вниз и принятии их менеджером низшего звена.

Ответ: полномочий

36 Набор персонала - это отбор из некоторого числа ...

Ответ: претендентов

37 Совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала – это ... человеческих ресурсов

Ответ: планирование

38 ... содержит перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника.

Ответ: должностная инструкция

39 Какая группа методов оказывает наибольшее стимулирование на персонал?

Ответ: экономические

40 Сущность ... заключается в том, что работник обязан возместить причиненный им ущерб.

Ответ: материальной ответственности

41 Сущность дисциплинарной ответственности заключается в том, что это форма воздействия на нарушителей ... через дисциплинарные взыскания: замечания, выговоры и т.д.

Ответ: трудовой дисциплины

42 Основными направлениями организации управленческого труда являются разделение и кооперация труда; совершенствование условий труда у работников управленческого аппарата; концентрация; организация и обслуживание рабочих мест. Правильно ли это?

Ответ: нет

43 Входит ли в профессиональный состав кадровой службы инженер?

Ответ: нет

44 Правильно ли указаны функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб? Линейные; координационные и кадровые (сервисные).

Ответ: да

45 Кадровая; информационная; финансовая и правовая подсистемы. Правильно ли указаны обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом?

Ответ: да

46 Менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение – это ...

Ответ: руководители

47 Численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период - это:

Ответ: оборот кадров

48 Методы прогнозирования потребности в персонале: экстраполяция, экспертные оценки, компьютерные модели, балансы и анализ тенденций. Верно ли это?

Ответ: нет

49 Мера квалификации работника определяется его ...

Ответ: профессиональной компетентностью



50 Наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):

1. трудовой договор (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;
2. возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта;
3. срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка;
4. трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.

Укажите цифрой не существующий вариант трудового договора.

Ответ: 2

51 Включают ли Правила внутреннего трудового распорядка раздел «Время перекуров»?

Ответ: нет

52 Совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях - это ....

Ответ: аутплейсмент

ПК-6.1: Участвует в разработке и реализации кадровой и социальной политики

Обучающийся умеет:

- формировать основные направления кадровой и социальной политики предприятия;
- проводить мероприятия по различным направлениям работы с персоналом в рамках реализации кадровой и социальной политики предприятия

53 Существует ли последовательная аттестация?

Ответ: нет

54 ... - это метод определения квалификации и уровня знаний работника

Ответ: аттестация

55 Является ли тимбилдинг мероприятием по развитию человеческих ресурсов?

Ответ: нет

56 Не используется в модели партнерства при планировании карьеры ...

Ответ: ориентация сотрудника

57 Деятельность по разъяснению сотрудникам служебных обязанностей и тому, как следует строить свою работу - это ... управления персоналом.

Ответ: технология

58 Описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других характеристик профессий – это ...

Ответ: профессиограмма

59 Комплекс мероприятий по управлению персоналом – это:

Ответ: кадровая политика

60 Составляющие стратегии управления персоналом.

Ответ: миссия, цели, задачи

ПК-2.1: Проводит мероприятия по организации обучения и стажировки персонала

Обучающийся владеет:

- навыками анализа процессов, правил и порядков организации и проведения мероприятий по обучению и стажировке персонала

### **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

**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.

|   |   |
|---|---|
| ПК-2.2: Проводит мероприятия по адаптации персонала | Обучающий владеет:<br>- навыками анализа процессов, правил и порядков организации и проведения мероприятий по адаптации персонала |
|---|---|

**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 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

ПК-6.1: Участвует в разработке и реализации кадровой и социальной политики

Обучающий владеет:

- навыками формирования основных направлений кадровой и социальной политики предприятия;
- навыками документационного и организационного сопровождения мероприятий кадровой и социальной политики предприятия

### **Практические задания:**

**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 объёма заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объёма заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объёма заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объёма 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;<br>$\sum D$ – общее количество документов.  |
| Индекс времени обработки документа            | $I_{id} = \frac{T_i}{T_{i-1}}$                                     | $T_i$ – время обработки документа в базовом периоде, мин;<br>$T_{i-1}$ – время обработки документа в предыдущем периоде, мин   |
| Индекс обеспеченности вычислительной техникой | $I_{com} = \frac{Q_{com}}{Q_p}$                                    | $Q_{com}$ – количество персональных компьютеров;<br>$Q_p$ – 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;<br>$K_n$ – количество работников, принятых за отчетный период     |
| Коэффициент укомплектованности кадров         | $K_y = \frac{M}{P}$  | $M$ – необходимое число рабочих мест;<br>$P$ – среднесписочная численность работников за тот же период   |
| Стоимость найма                               | $C_n = \frac{P_{X_n}}{P_p}$  | $P_{X_n}$ – расходы по найму;<br>$P_p$ – 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;<br>$Q$ – среднесписочная численность сотрудников;<br>$P_{ot}$ – потери рабочего времени из-за неявок (дни)                          |
| Выработка                                     | $W = \frac{q}{t}$  | $q$ – объем результатов труда;<br>$t$ – затраты труда (времени) на его создание  |
| Эффективность обучения                        | $O_{PP} = \frac{P_{\varepsilon}}{P_o} \times 100\%$                | $P_{\varepsilon}$ – количество работников, повысивших качество и эффективность работы после обучения;<br>$P_o$ – количество работников, прошедших обучение за отчетный период. |
| Индекс адаптации                              | $I_{adap} = \frac{(T_{adap}^{i-1} - T_{adap}^i)}{T_{adap}^{i-1}}$  | $T_{adap}^i$ – время адаптации новых сотрудников в базовом периоде;<br>$T_{adap}^{i-1}$ – время адаптации новых сотрудников в предыдущем периоде                               |
| Индекс рационализаторства                     | $I_{rac} = \frac{R_{use}}{R_{sum}}$                                | $R_{use}$ – количество внедренных предложений по рационализаторству;<br>$R_{sum}$ – суммарное количество предложений по рационализаторству                                     |
| Индекс динамики оценки сотрудников            | $I_{dinval} = \frac{Q_{vip}^i - Q_{vip}^{i-1}}{Q_{vip}^{i-1}}$     | $Q_{vip}^i$ – количество оцененных работников в базовом периоде;<br>$Q_{vip}^{i-1}$ – 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<br>$Q_{vmet}$ – 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 |
|--|--------------------------|-------------------------------------|
| <b>1 Организационная культура</b>  |                          |                                     |
| 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   |                          |                                     |
| <b>2 Организация деятельности персонала</b>  |                          |                                     |
| 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   |  |  |
| <b>3 Персонал компании</b>   |  |  |
| Бизнес-цели компании полностью обеспечены человеческими ресурсами  |  |  |
| Человеческий капитал компании неуклонно растет   |  |  |
| Квалификация персонала соответствует требованиям бизнес- процессов и лучшим практикам управления   |  |  |
| Текущая кадровая ситуация среди высококвалифицированных категорий персонала низкая   |  |  |
| 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   |  |  |
| <b>4. Система управления персоналом</b>  |  |  |
| 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, взаимобмен 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.

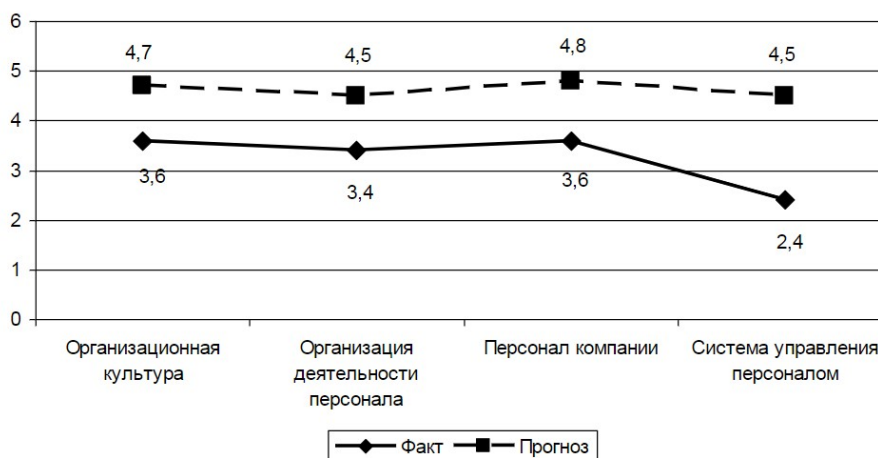


Рис. 2.1. COPS-анализ (ОБРАЗЕЦ!!!)

### 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.