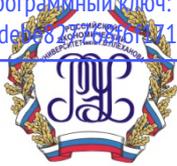


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 09.09.2024 14:34:00  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbd...10bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

*Приложение 6 к основной профессиональной образовательной программе по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) программы «Менеджмент организации»*

**Кафедра экономики и управления**

УТВЕРЖДЕНО  
Протоколом заседания кафедры  
экономики и управления  
от « 28 » марта 2019 № 9  
Зав. КЭУ, к.э.н., доц.  
И.В. Балашова И.В. Балашова

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.02 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**для студентов 2020 года приема  
Направление подготовки 38.03.02  
Менеджмент  
Направленность (профиль) программы  
«Менеджмент организации»**

Составитель:  
к.э.н., доцент  
И.Ю. Лопатина И.Ю. Лопатина

Краснодар  
2019 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ.....</b>	<b>3</b>
<b>3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>4</b>
<b>4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ.....</b>	<b>7</b>
<b>6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>14</b>
<b>7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>14</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ:</b>	
1. Комплект тестовых заданий для входного контроля.....	17
2. Комплект тестовых заданий по разделу 1 «Формирование человеческих ресурсов» организации.....	21
3. Комплект тестовых заданий по разделу 2 «Развитие человеческих ресурсов организации».....	26
4. Перечень заданий для анализа деловой ситуации на основе кейс-метода.....	31
5. Вопросы для собеседования.....	39
6. Вопросы для собеседования по мультимедиа- лекции.....	43
7. Темы эссе.....	44
8. Темы рефератов.....	46
9. Задания для проведения тренинга.....	48
10. Перечень вопросов для подготовки к экзамену.....	54
11. Образец экзаменационного билета.....	62
11. Комплект заданий для выполнения контрольной работы для студентов заочной формы обучения.....	63

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине Б1.В.02 «Управление человеческими ресурсами» являются неотъемлемой частью нормативно-методического обеспечения системы оценки знаний и уровня сформированности компетенций студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) программы «Менеджмент организации» и обеспечивают качество образовательного процесса.

Фонд оценочных средств входит в состав ОПОП ВО, представляют собой совокупность контролирующих материалов, предназначенных для измерения уровня достижения студентов установленных результатов обучения, указанных в рабочей программе учебной дисциплины «Корпоративная социальная ответственность».

Фонд оценочных средств используется при входном контроле уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, при проведении текущего контроля успеваемости (контроля самостоятельной работы) и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине с учетом требований:

«Положения о текущем контроле, рубежном контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,

«Положения о разработке основных профессиональных образовательных программ подготовки бакалавров, специалистов и магистров в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Входной контроль уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины проводится с целью определения реального уровня базовой подготовки обучающихся первого курса по общеобразовательным дисциплинам.

Виды оценочных средств по учебной дисциплине «Управление человеческими ресурсами» соответствуют образовательным технологиям, представленным в рабочей программе учебной дисциплины, в Календарно-тематическом плане учебной дисциплины.

## **2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Целью разработки фонда оценочных средств по учебной дисциплине «Управление человеческими ресурсами» является установление соответствия знаний и уровня сформированности компетенций студента на данном этапе обучения требованиям рабочей программы учебной дисциплины.

Задачи, решаемые при помощи фонда оценочных средств по учебной дисциплине:

- управление процессом приобретения студентами необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций, определенных в ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки;
- оценка достижений студентов в процессе изучения учебной дисциплины;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс.

### 3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате изучения учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами» обучающиеся должны обладать следующими общепрофессиональными (ОПК) и профессиональными (ПК) компетенциями:

**ОПК-3** - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

**ПК-1** - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

**ПК-2** - владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины (таблица 1):

Таблица 1

Разделы (темы) дисциплины (модулей)	Формируемые компетенции (коды компетенций)		
	ОПК-3	ПК-1	ПК-2
курс 3			
Тема 1 Человеческие ресурсы организации как объект HR–менеджмента	+		
Тема 2 Организация процесса набора и процедура отбора персонала	+		
Тема 3 Деловая оценка и аттестация персонала	+		
Тема 4 Командообразование в организации	+	+	
Тема 5 Управление профессиональной адаптацией работников	+		
Тема 6 Управление индивидуальной деятельностью	+		

сотрудника			
Тема 7 Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов организации	+		
Тема 8 Управление конфликтами в организации	+		+
Тема 9 Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание	+	+	

#### 4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине «Управление человеческими ресурсами» включают контрольные материалы для проведения входного контроля уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, текущего контроля и промежуточной аттестации с указанием этапов формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (таблица 2):

Таблица 2

Контролируемые разделы, темы дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		
		тестовые задания, кол-во	другие оценочные средства	
			вид	кол-во (комплект, перечень)
<b>Входной контроль</b>				
Диагностическое тестирование уровня подготовки обучающегося	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	20	Комплект тестов	1
<b>Текущий контроль</b>				
Тема 1 Человеческие ресурсы организации как объект HR-менеджмента	ОПК-3	-	Перечень вопросов для собеседования, тематика рефератов	4
Тема 2 Организация процесса набора и процедура отбора персонала	ОПК-3	-	Перечень вопросов для собеседования, задания для анализа деловой ситуации на основе кейс-метода, тематика эссе	4
Тема 3 Деловая оценка и аттестация персонала	ОПК-3	-	Перечень вопросов для собеседования, тематика рефератов	4
Тема 4 Командообразование в организации	ОПК-3 ПК-1	20	Перечень вопросов для собеседования, тематика эссе, тест по 1	4

			разделу, тренинг	
Тема 5 Управление профессиональной адаптацией работников	ОПК-3	-	Перечень вопросов для собеседования, задания для анализа деловой ситуации на основе кейс-метода, тематика рефератов	3
Тема 6 Управление индивидуальной деятельностью сотрудника	ОПК-3	-	Перечень вопросов для собеседования по мультимедиа-лекции, задания для анализа деловой ситуации на основе кейс-метода, тематика эссе	2
Тема 7 Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов организации	ОПК-3	-	Перечень вопросов для собеседования, тематика эссе, рефератов	3
Тема 8 Управление конфликтами в организации	ОПК-3, ПК-2		Перечень вопросов для собеседования, тематика эссе, рефератов, задания для анализа деловой ситуации на основе кейс-метода	
Тема 9 Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание	ОПК-3, ПК-1		Перечень вопросов для собеседования, тематика эссе, рефератов, задания для анализа деловой ситуации на основе кейс-метода, тест по 2 разделу	
<b>Промежуточная аттестация</b>	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	-	Вопросы к экзамену Практические задания к	1 1

			экзамену	
Всего	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	60	9	27

## 5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ

Контроль форсированности компетенции осуществляется с позиции оценивания составляющих ее частей по трёхкомпонентной структуре компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием разделов учебной дисциплины.

Оценивание компетенций в рамках изучения данной дисциплины осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля.

В рамках текущего контроля оценивается отдельно взятая компетенция на основе продемонстрированного обучаемым уровня самостоятельности в применении полученных в ходе изучения учебной дисциплины знаний, умений и навыков. В ходе изучения данной дисциплины осваивается определенный этап формирования компетенции.

В рамках промежуточного контроля осуществляется оценка уровня обученности по учебной дисциплине на основе комплексного подхода к уровню сформированности всех компетенций, обязательных к формированию в процессе изучения дисциплины. При оценке обучаемого в процессе определения уровня освоения учебной дисциплины в качестве основного критерия выступает наличие сформированных у него компетенций по результатам освоения учебной дисциплины.

Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания представлены в таблице 3:

Таблица 3

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85 – 100 баллов	«отлично»	ОПК-2	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами; цели и задачи УЧР; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами компании; основные функции HR–менеджмента</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> применять основные принципы и методы управления человеческими ресурсами в процессе принятия управленческих решений, осуществлять основные функции УЧР</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b> навыками принятия управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами</p>
		ПК-1	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования, лидерства, мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; основы аудита человеческих ресурсов и диагностики</p>

			<p>организационной культуры</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b>  эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b>  современными мотивационными инструментами, эффективными методами власти и лидерства, технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, современным инструментарием управления человеческими ресурсами, навыками проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-2	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b>  объективные и субъективные источники и причины конфликтных ситуаций; основные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса, в том числе в межкультурной среде</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b>  выявлять источники и причины возникновения конфликтов; применять различные способы управления конфликтами (межличностные и структурные)- в целях их оптимального разрешения на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса, в том числе в межкультурной среде</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b>  навыками применения межличностных и структурных способов управления конфликтами; базовыми навыками предупреждения конфликтных ситуаций при взаимодействии с коллегами и реализации функций управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
70 – 84 баллов	«хорошо»	ОПК-2	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b>  современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами; цели и задачи УЧР; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами компании; основные функции HR–менеджмента</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b>  применять основные принципы и методы управления человеческими ресурсами в процессе принятия управленческих решений, осуществлять основные функции УЧР</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b>  навыками принятия управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами</p>

		ПК-1	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования, лидерства, мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; основы аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b> современными мотивационными инструментами, эффективными методами власти и лидерства, технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, современным инструментарием управления человеческими ресурсами, навыками проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-2	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> объективные и субъективные источники и причины конфликтных ситуаций; основные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса, в том числе в межкультурной среде</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> выявлять источники и причины возникновения конфликтов; применять различные способы управления конфликтами (межличностные и структурные)- в целях их оптимального разрешения на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса, в том числе в межкультурной среде</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b> навыками применения межличностных и структурных способов управления конфликтами; базовыми навыками предупреждения конфликтных ситуаций при взаимодействии с коллегами и реализации функций управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ОПК-2	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами; цели и задачи УЧР; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами компании; основные функции HR–менеджмента</p>

			<p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> применять основные принципы и методы управления человеческими ресурсами в процессе принятия управленческих решений, осуществлять основные функции УЧР</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками принятия управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами</p>
		ПК-1	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования, лидерства, мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; основы аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> современными мотивационными инструментами, эффективными методами власти и лидерства, технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, современным инструментарием управления человеческими ресурсами, навыками проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-2	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> объективные и субъективные источники и причины конфликтных ситуаций; основные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса, в том числе в межкультурной среде</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> выявлять источники и причины возникновения конфликтов; применять различные способы управления конфликтами (межличностные и структурные)- в целях их оптимального разрешения на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса, в том числе в межкультурной среде</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками применения межличностных и структурных способов управления конфликтами; базовыми навыками предупреждения конфликтных ситуаций при взаимодействии с коллегами и реализации функций управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>

менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ОПК-2	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами; цели и задачи УЧР; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами компании; основные функции HR–менеджмента</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> применять основные принципы и методы управления человеческими ресурсами в процессе принятия управленческих решений, осуществлять основные функции УЧР</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> навыками принятия управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами</p>
		ПК-1	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования, лидерства, мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; основы аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> современными мотивационными инструментами, эффективными методами власти и лидерства, технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, современным инструментарием управления человеческими ресурсами, навыками проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-2	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> объективные и субъективные источники и причины конфликтных ситуаций; основные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса, в том числе в межкультурной среде</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> выявлять источники и причины возникновения конфликтов; применять различные способы управления конфликтами (межличностные и структурные)- в целях их оптимального разрешения на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса, в том числе в межкультурной среде</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b></p>

			<p>навыками применения межличностных и структурных способов управления конфликтами; базовыми навыками предупреждения конфликтных ситуаций при взаимодействии с коллегами и реализации функций управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
--	--	--	--

Оценка «Неудовлетворительно» ставится также в случаях, если студент не приступал к выполнению задания, списывал, фальсифицировал данные и результаты работы. Результирующая оценка по итогам текущего контроля рассчитывается как сумма взвешенных оценок, полученных по итогам выполнения всех заданий.

Фонды оценочных средств сформированы на бумажном и электронном носителях и хранятся на кафедре.

На сайте филиала в свободном доступе для студентов размещены фонды оценочных средств: для подготовки к практическим занятиям (вопросы для подготовки к собеседованию, вопросы для подготовки к собеседованию по мультимедиа-лекции, задания для анализа деловых ситуаций на основе кейс-метода), выполнения самостоятельной работы (тематика рефератов, эссе), вопросы к экзамену, тестовых заданий.

## **6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

### **Текущий контроль**

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение периода теоретического обучения по всем видам аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающегося в соответствии с утвержденным графиком учебного процесса, а также проведения научно-исследовательской работы, практик.

Типовые контрольные задания и иные оценочные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представлены в Приложениях 2-9.

### **Промежуточная аттестация**

Вопросы для проведения промежуточной аттестации соотносятся соответственно со знаниевыми компонентами, умениями, навыками, характеризующими этапы формирования компетенций в рамках изучаемой дисциплины.

(Вопросы к экзамену представлены в Приложении 10).

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Оценка знаний, умений, навыков, и (или) опыта деятельности, характеризующая этапы формирования компетенций в результате освоения дисциплины проводится в форме текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Текущий контроль успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в течение семестра в ходе аудиторных и внеаудиторных занятий с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков,

своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, совершенствованию методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

Контроль за выполнением обучающимися каждого вида работ проводится поэтапно и служит основанием для промежуточной аттестации по дисциплине. Все виды текущего контроля осуществляются в процессе контактной работы преподавателя с обучающимся.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.

Процедура оценивания знаний, умений и (или) опыта деятельности, обучающихся основывается на следующих принципах:

1. Регулярность и периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Надежность, использование единообразных стандартов и критериев оценивания.
3. Справедливость – разные обучающиеся должны иметь равные возможности.
4. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
5. Соблюдение последовательности проведения оценки: развитие компетенций идет по возрастанию – поэтапно, и оценочные средства на каждом этапе учитывают это развитие.
6. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков и дальнейшему развитию.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью определения соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО. Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в соответствии с рабочей программой. Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности (таблица 6).

Таблица 6

Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства по дисциплине	Методы оценки результатов
1. Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовое задание (Приложение 1, входной контроль), Приложение 2-3)	Экспертный, электронный
2. Анализ деловой ситуации на основе кейс-метода	Проблемное задание, в котором студенту предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную экономическую, социальную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы	Ситуация, задание для решения проблемы (Приложение 4)	экспертный
4. Вопросы для собеседования	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя со студентами	Вопросы по темам, разделам дисциплины (Приложение 5)	экспертный
5. Вопросы для	Средство контроля усвоения учебного	Вопросы по	экспертный

собеседования по материалам мультимедиа-лекции	материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя со студентами по материалам мультимедиа-лекции	темам, разделам дисциплины (Приложение 6)	
6. Эссе	Средство, позволяющее оценить умение студента выразить индивидуальные впечатления и соображения по конкретному вопросу; проявить самостоятельное творческое мышление и изложение собственных умозаключений; выделить причинно-следственные взаимосвязи с привлечением примеров, аргументацией выводов; представить новое авторское видение поставленной проблемы.	Перечень тематики рефератов (Приложение 7)	экспертный
7. Реферат	Средство, позволяющее оценить умение студента письменно и устно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины.	Перечень тематики рефератов (Приложение 8)	экспертный
8. Тренинг	Средство, позволяющее оценить умение студента выразить индивидуальные впечатления и соображения по конкретному вопросу; проявить самостоятельное творческое мышление и изложение собственных умозаключений	Тренинг (Приложение 9)	экспертный
9. Экзамен	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента в письменной или устной форме по всем темам, разделам изученной дисциплины	Вопросы к экзамену Практические задания к экзамену (Приложение 10)	экспертный

**Приложение 1****Комплект тестовых заданий для входного контроля**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Кафедра экономики и управления****Комплект тестовых заданий для входного контроля  
(по дисциплине «Теория менеджмента»)****1. Тестовый вопрос 1:**

Вознаграждение за труд, которое получает работник компании помимо заработной платы — это:

- а) социальный пакет
- б) отпуск
- в) компенсация
- г) дотации

**2. Тестовый вопрос 2:**

Формальное изложение ценностей и принципов построения деловых отношений компании — это:

- а) социальный бюджет
- б) корпоративный кодекс
- в) социальная программа
- г) социальная политика

**3. Тестовый вопрос 3:**

Несение организацией широкой ответственности за результаты своей деятельности, направление ресурсов и усилий на решение социальных и экономических проблем общества – это:

- а) деловая культура
- б) этикет
- в) организационная культура
- г) социальная ответственность

**4. Тестовый вопрос 4:**

К формам социального партнёрства относятся (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) установление жёсткой вертикали власти в организации
- б) участие представителей работников в разрешении трудовых споров
- в) взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений

г) формирование рабочих бригад для выполнения текущей работы в цехе

**5. Тестовый вопрос 5:**

В бизнесе этика затрагивает вопросы:

- а) социально-ответственного поведения организации
- б) экономического состояния предприятия
- в) умений и знаний работы коллектива
- г) финансовых рисков

**6. Тестовый вопрос 6:**

Внешнюю среду организации прямого воздействия составляют следующие элементы (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) потребители
- б) поставщики
- в) собственники
- г) конкуренты

**7. Тестовый вопрос 7:**

Целенаправленно сформированный образ организации, сложившийся в представлении ее внешнего окружения, – это \_\_\_\_\_ .

**8. Тестовый вопрос 8:**

Системный подход используется при:

- а) выработке миссии организации
- б) распределении полномочий между линейными и функциональными руководителями
- в) определении оптимального способа решения управленческой задачи
- г) объяснении характера работы руководителей

**9. Тестовый вопрос 9:**

Внутренняя среда организации включает следующие переменные (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) цели и задачи
- б) структура
- в) поставщики сырья и ресурсов
- г) технология

**10. Тестовый вопрос 10:**

Между элементами структуры управления существуют следующие виды связей (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) горизонтальные и вертикальные
- б) линейные и функциональные
- в) прямые и косвенные
- г) внутренние и внешние

**11. Тестовый вопрос 11:**

Естественная негативная реакция групп или отдельных лиц на перемены, угрожающие их интересам – это:

- а) равновесие
- б) сопротивление
- в) сдерживающие силы
- г) контроль

**12. Тестовый вопрос 12:**

Культура – это:

- а) несение организацией широкой ответственности за результаты своей деятельности, направление ресурсов и усилий на решение социальных и экономических проблем общества
- б) основа профессиональной этики менеджера, включающая в себя систему профессиональных знаний и норм поведения, определяющих отношения делового партнерства, правовую и экономическую культуру специалистов
- в) совокупность ценностей и норм данного общества
- г) преобладающая в организации и разделяемая большинством членов совокупность ценностей, принципов и норм, позволяющая идентифицировать организацию во внешней среде и добиться эффективной внутренней интеграции

**13. Тестовый вопрос 13:**

Разделяемые сотрудниками правила поведения, определяющие порядок и характер взаимоотношений в организации – это...

**14. Тестовый вопрос 14:**

Под структурой управления понимается:

- а) совокупность элементов организации, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих развитие и функционирование организации как единого целого
- б) совокупность руководителей организации различного ранга
- в) механизм взаимодействия элементов организации, направленных на достижение целей
- г) совокупность менеджеров и работников фирмы, обеспечивающих выполнение своих должностных обязанностей

**15. Тестовый вопрос 15:**

Принятая в организации совокупность ценностей, принципов, традиций, норм и правил, определяющих характер взаимоотношений и поведения работников, - это...

- а) организационная культура
- б) социальная ответственность
- в) этикет
- г) иерархия

**16. Тестовый вопрос 16:**

Основа профессиональной этики менеджера, включающая в себя систему профессиональных знаний и норм поведения, определяющих отношения делового партнерства, правовую и экономическую культуру специалистов – это:

- а) деловая культура
- б) этикет
- в) организационная культура
- г) социальная ответственность

**17. Тестовый вопрос 17:**

Организационная культура определяет:

- а) характер отношений внутри организации
- б) выполнение предписанной работы заранее установленным способом, в заранее оговоренные сроки
- в) конечное состояние или желаемый результат, который стремится достигнуть организация
- г) иерархическое построение организации

**18. Тестовый вопрос 18:**

Руководящие установки, на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования либо средствам их достижения – это \_\_\_\_\_ .

**19. Тестовый вопрос 19:**

Факторы внешней среды, косвенно воздействующие на организацию (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) экономика
- б) политика
- в) конкуренты
- г) поставщики

**20. Тестовый вопрос 20:**

К разновидностям социальных мероприятий относится:

- а) соблюдение корпоративной этики
- б) соблюдение экологической безопасности
- в) добровольные пожертвования
- г) соблюдение профессиональной культуры

**Критерии оценки:**

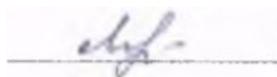
«отлично» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 85 – 100%;

«хорошо» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 70 – 84%;

«удовлетворительно» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 50 – 69%;

«неудовлетворительно» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 2**  
**Комплект тестовых заданий по разделу 1**  
**«Формирование человеческих ресурсов организации»**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**  
**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Кафедра экономики и управления**

**Комплект тестов (тестовых заданий)**  
**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**  
**Раздел I. Формирование человеческих ресурсов организации**

**1. Тестовый вопрос 1**

Методы управления персоналом – это \_\_\_\_\_ на коллектив и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

**2. Тестовый вопрос 2**

Административные методы управленческого воздействия на персонал основаны:

- а) на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности
- б) на использовании экономических законов
- в) на использовании социального механизма управления
- г) на использовании закономерностей психологии

**3. Тестовый вопрос 3**

Приведите в соответствие.

- |  |   |
|--|---|
| а) количественная характеристика персонала | 1) определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей организации |
| б) качественная характеристика персонала   | 2) измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников                      |
| в) структурная характеристика персонала    | 3) определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников                           |
|  | 4) определяется в зависимости от типа трудового договора  |

**4. Тестовый вопрос 4**

Технократический подход к управлению персоналом предусматривал (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) подбор и обучение работников рациональным приемам труда
- б) проектирование оптимального процесса труда
- в) разработку принципов построения структуры организации
- г) иерархию должностных взаимоотношений, прав и ответственности

### 5. Тестовый вопрос 5

Эффективность результатов управления человеческими ресурсами, согласно «Гарвардской модели» оценивается по четырем направлениям – корпоративная преданность, \_\_\_\_\_, командная согласованность, корпоративная эффективность в отношении затрат.

### 6. Тестовый вопрос 6

Приведите в соответствие.

Эволюция концепции управления человеческими ресурсами:

- |   |   |
|---|---|
| а) управление кадрами                   | 1) работник рассматривается как ключевой стратегический ресурс компании |
| б) управление персоналом                | 2) работник рассматривается как носитель трудовой функции               |
| в) управление человеческими ресурсами   | 3) работник рассматривается как субъект трудовых отношений, личность    |
| г) гуманистическая концепция управления | 4) не люди - для компании, а компания - для людей                       |
|   | 5) сознательное подчинение авторитету руководителя                      |

### 7. Тестовый вопрос 7

Основным принципом современной концепции управления человеческими ресурсами является признание человеческих ресурсов решающим фактором конкурентоспособности организации, ключевым \_\_\_\_\_, экономически полезным и социально ценным.

### 8. Тестовый вопрос 8

Факторы повышения роли персонала в современной организации (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) принципиальные изменения в содержании труда
- б) повышение значимости контроля за сотрудниками
- в) снижение образовательного и культурного уровня работника
- г) развитие демократии на производстве и в обществе

### 9. Тестовый вопрос 9

Деловые качества, которые необходимо проанализировать в процессе диагностики профессиональной пригодности, включают(при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) дисциплинированность, ответственность
- б) мотивацию
- в) способность к обучению
- г) компетентность

### 10. Тестовый вопрос 10

Недостатками при наборе кандидатов из внешних источников являются (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) высокие материальные затраты на привлечение кандидатов
- б) высокая мотивация работников
- в) приток новых идей
- г) длительный период адаптации

### 11. Тестовый вопрос 11

Часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа претендентов на данную должность – это \_\_\_\_\_ персонала.

### 12. Тестовый вопрос 12

Представьте себе, что при проведении собеседования с претендентом на вакантное место Вам следует определить уровень стрессоустойчивости кандидата. Для создания условий проведения стрессового интервью Вы выберите место для собеседника:

- а) чтобы он сидел спиной к открытой входной двери
- б) чтобы собеседники сидели друг против друга
- в) чтобы собеседники располагались по диагонали за столом

### 13. Тестовый вопрос 13

Если в ходе собеседования выясняется, что кандидат явно не соответствует требованиям должности, то, когда лучше сообщить ему: «Вы нам не подходите»?

- а) сразу же, как только становится ясным несоответствие кандидата предъявляемым требованиям
- б) в конце собеседования
- в) сообщить по телефону после собеседования
- г) письменно

### 14. Тестовый вопрос 14

Аутсорсинг персонала представляет собой \_\_\_\_\_ сотрудников специализированной компанией (аутсорсером) с последующим предоставлением их другим предприятиям-заказчикам рабочей силы.

### 15. Тестовый вопрос 15

Достоинства аутсорсинга для компании-заказчика(при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) имеет возможность платить более низкую заработную плату
- б) отсутствует необходимость премировать сотрудников и планировать их карьеру
- в) молодежь имеет возможность получения опыта
- г) способствует снижению безработицы

### 16. Тестовый вопрос 16

Расположите в правильной последовательности этапы проведения текущей периодической оценки персонала (аттестации):

- а) этап оценки работника и его трудовой деятельности
- б) этап проведения аттестации
- в) этап принятия решений
- г) подготовительный этап

**17. Тестовый вопрос 17**

Этап проведения аттестации заключается (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) в рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию
- б) в подготовке необходимой документации
- в) в сравнении материалов предыдущей аттестации с данными на текущий момент
- г) в формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников

**18. Тестовый вопрос 18**

Приведите к соответствию.

Различают следующие виды аттестации служащих:

- |   |  |
|---|--|
| а) очередная аттестация                                       | 1) проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте |
| б) аттестация по истечении испытательного срока               | 2) имеет целью выявление потенциальных возможностей работника для занятия более высокой должности  |
| в) аттестация при продвижении по службе                       | 3) необходима при существенных изменениях должностных обязанностей, предъявляемых новым рабочим местом   |
| г) аттестация при переводе в другое структурное подразделение | 4) является обязательной для всех  |
|   | 5) базируется на комплексной оценке персонала  |

**19. Тестовый вопрос 19**

Проанализируйте ситуацию. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации (при необходимости отметить несколько вариантов ответа)?

- а) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться
- б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников
- в) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы
- г) представить новичка коллективу подразделения

**20. Тестовый вопрос 20**

Приведите в соответствие.

В практике командообразования используют различные стратегии:

- |  |  |
|--|--|
| а) перепроектирование команды с участием персонала | 1) налаживание системы эффективных коммуникаций в целях получения ответной реакции и осуществления необходимых корректировок |
| б) обучение лидеров команд                         | 2) обеспечение притока свежих «мозгов» для поддержания высокого командного потенциала  |
| в) обеспечение обратной связи                      | 3) вовлечение работников в процесс изменений, стимулирование их активности и инициативы                                      |
| г) введение новых членов команды                   | 4) развитие профессиональных навыков по  |

установлению продуктивных командных  
взаимосвязей

5) четкие правила поведения членов команды

**Критерии оценки:**

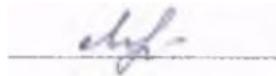
**«отлично» / 1 балл** - выставляется студенту, если наблюдается от 100 до 90% правильно выполненных заданий;

**«хорошо»/0,5 балла** - выставляется студенту, если наблюдается от 89 до 70% правильно выполненных заданий;

**«удовлетворительно» /0,3 балла** - выставляется студенту, если наблюдается от 69 до 50% правильно выполненных заданий;

**«неудовлетворительно»/0 баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 3**  
**Комплект тестовых заданий по разделу 2**  
**«Развитие человеческих ресурсов организации»**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**  
**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**  
**Кафедра экономики и управления**

**Комплект тестов (тестовых заданий)**  
**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**  
**РАЗДЕЛ II. Развитие человеческих ресурсов организации**

**1. Тестовый вопрос 1**

Специализированная программа адаптации включает следующие вопросы (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) функции конкретного подразделения
- б) виды деятельности организации
- в) цели организации
- г) правила-предписания, характерные для конкретного подразделения

**2. Тестовый вопрос 2**

Целями профессионального обучения сотрудников с позиции сотрудника являются (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) интеграция персонала
- б) организация и формирование персонала управления
- в) повышение квалификации
- г) приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности

**3. Тестовый вопрос 3**

Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:

- а) определение целей обучения
- б) формирование бюджета обучения
- в) определение потребностей в обучении
- г) выбор форм и методов обучения

**4. Тестовый вопрос 4**

Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно новой профессиональной деятельности – это профессиональная \_\_\_\_\_ .

**5. Тестовый вопрос 5**

Методы обучения можно разделить на:

- а) с учетом потребностей предприятия, без учета потребностей предприятия
- б) без отрыва от производства, с отрывом от производства
- в) полное обучение, неполное обучение
- г) специализированное, универсальное

### 6. Тестовый вопрос 6

Приведите в соответствие.

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| а) специализированная карьера    | 1) доступна ограниченному кругу работников, предполагает движение к ядру, руководству организации  |
| б) горизонтальная карьера        | 2) предполагает, что работник в ходе профессиональной деятельности проходит все стадии развития в одной организации  |
| в) внутриорганизационная карьера | 3) предполагает перемещение в другую функциональную область деятельности   |
| г) скрытая карьера               | 4) предполагает, что работник проходит стадии карьеры в области деятельности, в которой он специализируется<br>5) предполагает перемещение с одного вида деятельности на другой стихийно |

### 7. Тестовый вопрос 7

Индивидуальный карьерный план – инструмент управления карьерой, описание оптимального пути развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации – это \_\_\_\_\_ .

### 8. Тестовый вопрос 8

Проанализируйте ситуацию. Начальника отдела кадров Громова И.С. назначили на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает. Это привело к росту размеров вознаграждения за труд и способствовало реализации стремления работника к продвижению по службе. Определите вид карьеры Громова И.С. (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа)

- а) скрытая
- б) внутриорганизационная
- в) специализированная
- г) спиральная

### 9. Тестовый вопрос 9

Горизонтальные коммуникации выполняют следующие задачи:

- а) способствуют уточнению целей и задач развития исходя из конкретных ситуаций в каждом подразделении
- б) способствуют обеспечению баланса между организацией и внешней средой
- в) направлены на достижение целей малых социальных (неформальных) групп
- г) стандартизируют взаимоотношения, строго регламентируемые организационными нормами

### 10. Тестовый вопрос 10

Проанализируйте следующую ситуацию. Как только руководитель выявил каналы распространения слухов в организации, то периодически сам организовывал утечку

информации через секретаря и узнавал о реакции на нее по каналам обратной связи в этой системе, перед тем как принимать решение. Таким образом, он выявлял возможную реакцию сотрудников. Если она оказывалась благоприятной, он выполнял намеченное, если нет - заново обдумывал план действий.

Какой вид коммуникаций использовал руководитель в данной ситуации?

- а) формальные
- б) неформальные

### 11. Тестовый вопрос 11

Конфликт - это \_\_\_\_\_ противоположно направленных целей, интересов, мнений и позиций субъектов взаимодействия.

### 12. Тестовый вопрос 12

Какие два независимых параметра составляют основу стратегии поведения личности в конфликтной ситуации по К.Томасу и Р.Килменну?

- а) способность к уклонению от конфликта, склонность к компромиссу
- б) степень реализации собственных интересов, уровень кооперативности
- в) напористость, партнерство
- г) изменение своей позиции, сглаживание разногласий

### 13. Тестовый вопрос 13

Приведите в соответствие.

Совокупность причин возникновения конфликта дифференцируется по следующим признакам:

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| а) по источнику проблемы              | 1) инициированные руководителем или подчиненным |
| б) по основе                          | 2) внешние и внутренние                         |
| в) по характеру причин                | 3) объективные и субъективные                   |
| г) по субъекту (инициатору конфликта) | 4) деловые и личностные                         |
|                                       | 5) конструктивные и деструктивные               |

### 14. Тестовый вопрос 14

Представьте себе, что обсуждаемая проблема явилась причиной конфликта, возникшего между Вами и Вашим коллегой. Через некоторое время Вы поняли, что рассматриваемая проблема не столь важна для Вас, и Вы не хотите тратить силы на решение данной проблемы. При этом противоположная сторона (Ваш коллега) обладает значительно большей властью. Какой стиль поведения следует выбрать Вам в данной ситуации?

- а) стиль соперничества (конкуренции)
- б) стиль уклонения
- в) стиль сотрудничества
- г) стиль компромисса

### 15. Тестовый вопрос 15

Доминирование мотива достижения успеха проявляется в поведении человека следующим образом (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) действовать лучше конкурентов
- б) желание не отличаться от других работников
- в) достигать сложных целей или даже превосходить их
- г) отсутствует стремление выразить и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства

**16. Тестовый вопрос 16**

Процессные теории мотивации изучают:

- а) содержание потребностей и мотивов человека
- б) факторы, влияющие на формирование потребностей
- в) взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов
- г) мотивацию на уровне отдельно взятой личности

**17. Тестовый вопрос 17**

Представьте себе, что Вы - руководитель подразделения и Вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

1) Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович - отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что Вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

2) Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

3) Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана - хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».

Предположим, что временные трудности не позволяют Вам обеспечить Вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по Вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка по два самых значимых фактора для каждого сотрудника, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей.

- а) хороший климат в коллективе
- б) гибкий график работы
- в) возможности для проявления инициативы и самостоятельности
- г) развитие профессиональной карьеры
- д) справедливая оценка трудового вклада
- е) уверенность в завтрашнем дне

**18. Тестовый вопрос 18**

Согласно трем основным критериям для разработки программ вознаграждения труда вознаграждение должно а) быть внутренне справедливым; б) внешне конкурентоспособным; в) создавать у сотрудников личную \_\_\_\_\_.

**19. Тестовый вопрос 19**

Система оплаты труда, при которой заработная плата сотрудника зависит только от количества произведенной им продукции, - это:

- а) сдельно-прогрессивная система оплаты труда
- б) прямая сдельная система оплаты труда
- в) косвенно-сдельная система оплаты труда
- г) сдельно-премиальная система оплаты труда

**20. Тестовый вопрос 20**

Повременная форма оплаты труда – это заработная плата сотрудника, которая:

- а) зависит от количества произведенной продукции
- б) зависит от продолжительности рабочего времени сотрудника
- в) зависит от качества изготовленной продукции
- г) зависит от объема производства

**Критерии оценки:**

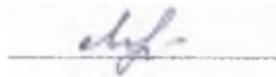
**«отлично» / 1 балл** - выставляется студенту, если наблюдается от 100 до 90% правильно выполненных заданий;

**«хорошо»/0,5 балла** - выставляется студенту, если наблюдается от 89 до 70% правильно выполненных заданий;

**«удовлетворительно» /0,3 балла** - выставляется студенту, если наблюдается от 69 до 50% правильно выполненных заданий;

**«неудовлетворительно»/0 баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

## Приложение 4

### Перечень заданий для анализа деловой ситуации на основе кейс-метода

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Кафедра экономики и управления**

### **Перечень заданий для анализа деловой ситуации на основе кейс-метода по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» (к темам 2,5,6,8,9)**

#### **Раздел I. ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Тема 2. Организация процесса набора и процедура отбора персонала**

##### **Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.**

Задание 1. Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

Задание 2. Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите:....

Задание 3. Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

Задание 4. Вы — руководитель крупной компании. Сегодня Ваш день посвящен отбору кандидата на должность начальника отдела рекламы. Вы должны провести собеседование с двумя прошедшими все испытания претендентами. Первый кандидат предварительно прислал свое резюме, а также сопроводительное письмо, характеризующее его как отличного специалиста и человека, который заинтересован в работе именно в Вашей компании. Второй претендент принес свое резюме лично, в тот момент, когда начался отбор кандидатов. К тому же, Вы знаете, что он отлично работает, так как Вам приходилось вместе с ним работать ранее.

Как Вы построите структуру собеседования с каждым кандидатом и кому отдадите предпочтение?

Задание 5. Каково будет Ваше отношение как руководителя к кандидату на вакантное место, если его сопроводительное письмо будет отпечатано на бумаге для

заметок, да еще без логической структуры написания? Предпочтете ли Вы его на должность, требующуюся Вашей фирме?

Каково будет Ваше первое впечатление о кандидате, и согласитесь ли Вы пригласить его на личную беседу, так как он соответствует нужным профессиональным качествам специалиста?

Задание 6. Как Вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте)?

Как Вы построите собеседование с этим кандидатом?

Задание 7. Итальянский предприниматель планирует открыть сеть пиццерий в различных городах Российской Федерации. В 2010 году должны быть открыты два ресторана в Москве. Приглашенная строительная компания должна завершить отделку зданий в феврале 2017 года. Первые посетители должны попробовать итальянскую пиццу в конце апреля. В каждом ресторане предполагается обслужить до 100 посетителей одновременно, что расчетам потребует (для одной пиццерии) 6 поваров, 6 помощников поваров, 15 официантов, 4 барменов, 10 вспомогательных рабочих. В январе 2009 года работало 5 сотрудников: директор по персоналу, коммерческий директор, два директора ресторанов, ассистент.

Определите реальные потребности в персонале на февраль и апрель 2017 года.

Как итальянский предприниматель может решить проблему приема персонала? С какими трудностями он может столкнуться?

Какие методы привлечения кандидатов можно использовать? Какому методу Вы бы отдали предпочтение?

Как организовать первичный отбор кандидатов? На какие методы следует обратить внимание при выборе поваров, официантов, вспомогательного персонала?

Кто должен принимать решение о приеме на работу?

Как организовать интеграцию новых сотрудников в компанию, которая только начинает работать?

Задание 8. Внимательно прочитайте опубликованное в газете объявление недавно созданной в Самаре торговой компании:

«Фирма приглашает на работу менеджера по продажам: высшее образование, до 30 лет, ПК, английский, опыт аналогичной работы».

Ознакомьтесь с поступившими в ответ на это объявление резюме трех кандидатов.

Выберете одного из кандидатов, которого Вы пригласили бы на собеседование.

**А.**

Иванов Дмитрий Сергеевич, 1975 г.р., г. Самара, проживает по адресу \_\_\_\_\_, образование н.в. (строительный ВУЗ), дополнительно курсы брокеров и менеджеров по маркетингу и рекламе; водительское удостоверение – категория В, стаж 5 лет, большой опыт работы зав. складом и директором собственного предприятия по продаже продуктов питания, с 2003 г. – менеджер по работе с клиентами фирмы «Сервис»; английский – базовый со словарем, компьютер – хобби (дома). Ищу работу менеджера по продажам.

Телефон \_\_\_\_\_

**Б.**

Ф.И.О.: Журавлев Кирилл Павлович

Дата и место рождения: 25 января 1978 г., г. Самара

Гражданство: Россия

Образование: высшее, Самарская государственная экономическая академия, экономист

Профессиональная деятельность:

03.2003 г. и по настоящее время – группа компаний «XXX», начальник торгового отдела (ООО ТК «Транс-Айс», ООО «Леввер-Айс»);

03.2001 г. по 03.2003 г. – Ассоциация «XXX», начальник отдела снабжения, начальник коммерческого отдела филиала ассоциации;  
до 03.2001 г. – работа по специальности.

Владение языками: немецкий – читаю и могу объясняться; английский – базовый уровень.

Владение компьютером: уверенный пользователь – Windows, MS-Office, складские и бухгалтерские программы.

Семейное положение: женат, сын 2003 г. р.

Дополнительные сведения: опыт сотрудничества с крупными российскими производителями и торговыми фирмами продуктов питания, опыт работы с административными органами власти, разработка и внедрение перспективных направлений развития, экономика и управление деятельностью организации.

Контактный телефон: \_\_\_\_\_.

## **В.**

Ф.И.О. – Волков Андрей Дмитриевич

Цель – получение работы менеджера по продажам

Возраст – 23 года

Образование – высшее, технический университет, инженер-механик.

Дополнительно – курсы менеджеров по продажам, учебный центр «Альбион»

Опыт работы:

2002 – по н. в. – менеджер по работе с клиентами, компания «Невод» 2001, лето – оператор ПК, фирма «Стройиндустрия» 2000, лето – гид туристического агентства «Солнце-тур», англоговорящие группы.

Контакты: \_\_\_\_\_

## **Тема 5. Управление профессиональной адаптацией работников**

### **Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.**

Для решения ситуации необходимо использовать данные рисунка 1 и метод попарных сравнений.

1. Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

2. Вы — новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих Вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

3. В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?

Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

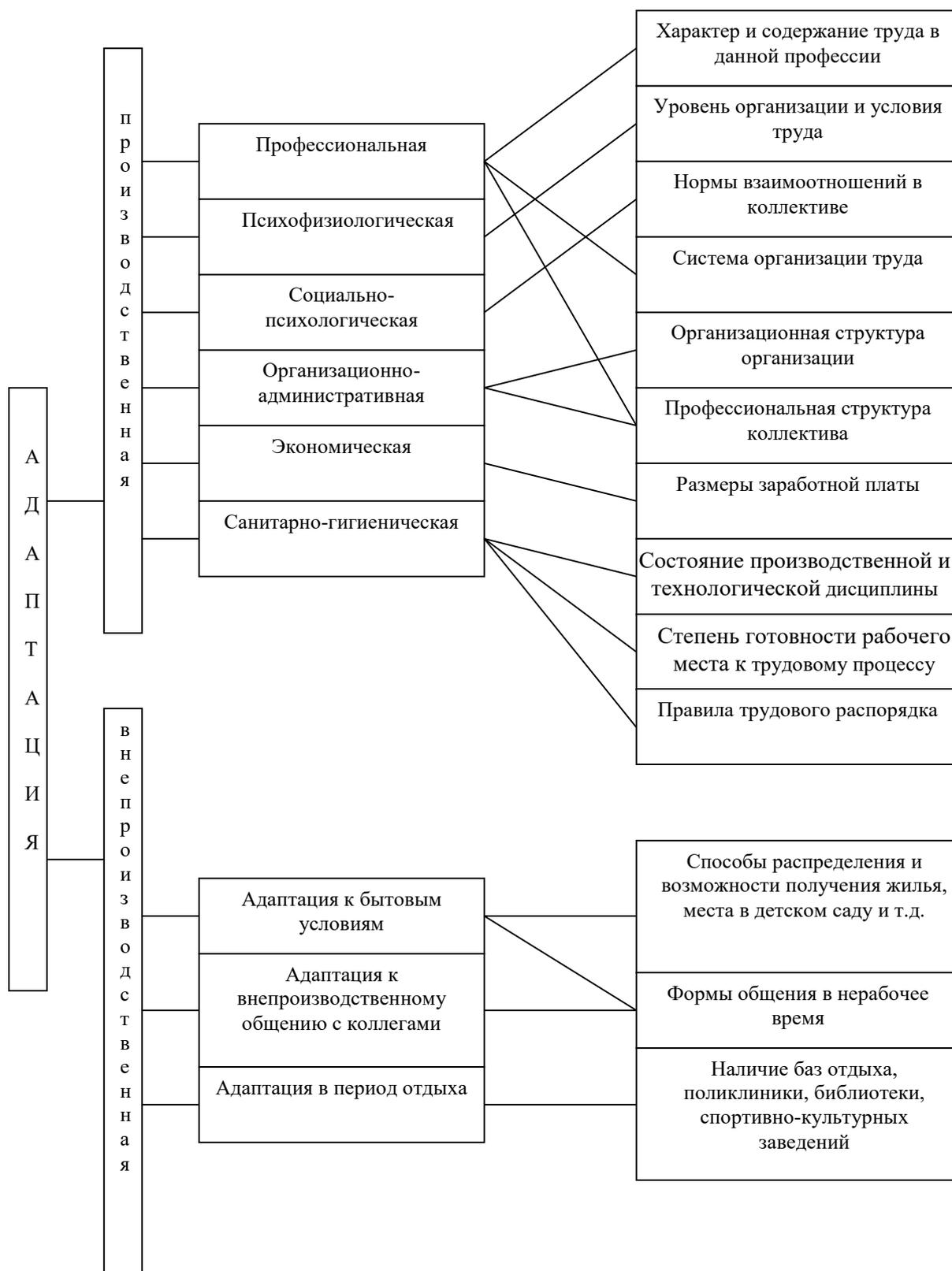


Рисунок 1 - Виды адаптации и факторы, на них влияющие

## **Тема 6. Управление индивидуальной деятельностью сотрудника** **Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.**

Задание 1. Для получения более точной картины о рынке труда Вы обзваниваете ряд фирм Вашего города. Вы звоните на фирму, опубликовавшую объявление о потребности в кадрах или конкурсном отборе кандидатов. Вам необходимо получить нужные сведения о фирме, но секретарь не дает Вам полную информацию о фирме, а больше интересуется Вашими профессиональными и личными характеристиками.

Вы говорите: ...

Задание 2. Ваш друг охотно и подолгу может что-нибудь мастерить, читать журналы об устройстве машин и механизмов, другими словами, он интересуется техникой. Вы же охотно ходите в музеи, театры, очень легко знакомитесь с людьми, Вам не составляет труда убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе.

Решая вопрос о поступлении в вуз, Ваш друг уговаривает Вас поступать вместе с ним в технический университет, который находится в Вашем районе. Как Вы поступите?

Задание 3. Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам очень заманчивой, хотя у Вас нет опыта в подобной деятельности. Но так как Вы хорошо себя зарекомендовали, друзья убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом. Как Вы поступите?

Задание 4. Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет. Как Вы поступите?

## **Тема 8. Управление конфликтами в организации**

### **Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.**

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

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

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

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

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

Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

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

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

в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

3. В трудовой коллектив, где 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?

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласную силу своим примером и примером других;

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

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

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

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

Как Вы начнете беседу при встрече?

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

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

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

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

## **Тема 9. Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание**

### **Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.**

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что Вы - руководитель подразделения и Вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович - отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что Вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана - хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».

**Задание 1.** Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность, оказалась на первом месте, вторая по значимости - на втором и т.д.

Материальные потребности  
 Потребность в безопасности/гарантии занятости  
 Социальные потребности  
 Потребность в справедливой оценке собственного вклада  
 Потребность в развитии и самореализации.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

**Задание 2.** Предположим, что временные трудности не позволяют Вам обеспечить Вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по Вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором - второй по значимости и т.д.

Хорошие условия труда  
 Развитие профессиональной карьеры  
 Хороший климат в коллективе  
 Гибкий график работы  
 Хорошие взаимоотношения с руководством  
 Гарантии занятости  
 Интересная работа  
 Возможности для проявления инициативы и самостоятельности  
 Справедливая оценка трудового вклада  
 Возможности для обучения и профессионального развития  
 Стабильность в работе  
 Уверенность в завтрашнем дне

Признание со стороны коллег и руководства	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

### Критерии оценки:

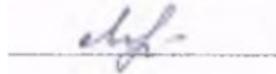
«отлично» / 1 балл - выставляется студенту, если студент проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**«хорошо»/0,5 балла** - выставляется студенту, если студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность, но допускает некоторые неточности, отсутствует достаточная глубина и зрелость суждений;

**«удовлетворительно» /0,3 балла** - выставляется студенту, если студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа.

**«неудовлетворительно»/0 баллов** - выставляется студенту, если студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 5**  
**Вопросы для собеседования**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**  
**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Кафедра экономики и управления**

**Вопросы для собеседования**  
**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**  
**(к темам 1-5, 7-9)**

**Раздел I. Формирование человеческих ресурсов организации**

**Тема 1. Человеческие ресурсы организации как объект HR– менеджмента**

1. Дайте определение и раскройте содержание понятия «HR-менеджмент». Разграничьте понятия «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы».
2. Назовите основные этапы в эволюции концепции управления человеческими ресурсами.
3. Дайте краткую характеристику подходов к управлению человеческими ресурсами.
4. Определите основополагающую суть современной концепции HR-управления. Назовите цели и задачи HR-менеджмента.
5. Раскройте содержание административных, экономических и социально-психологических методов управления человеческими ресурсами, покажите их взаимосвязь.
6. Раскройте содержание основных функций HR-менеджмента.
7. Какие характеристики относят к качественным/количественным характеристикам персонала организации?
8. В чем заключается специфика управления человеческими ресурсами в России?
9. Перечислите факторы повышения роли человеческих ресурсов в современной организации.
10. Каковы современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами?

**Тема 2. Организация процесса набора и процедура отбора персонала**

1. Разграничьте понятия «набор» и «отбор» персонала.
2. Дайте характеристику внешних и внутренних источников набора персонала, перечислите их преимущества и недостатки.
3. Опишите алгоритм работы HR-службы по набору и отбору персонала в организацию.
4. Какие подходы к организации собеседования Вам известны?
5. Дайте определение понятию «профессиограмма». Какова структура профессиограммы?
6. Охарактеризуйте методы диагностики профессиональной пригодности.
7. Дайте краткую характеристику современных подходов к формированию человеческих ресурсов организации.
8. Какие проблемы организации позволяет решить аутсорсинг персонала? Какие недостатки имеет аутсорсинг для компании-заказчика и для привлекаемых сотрудников?

9. Что представляет собой аутстаффинг? Назовите преимущества и недостатки аутстаффинга. Как рассчитывается экономический эффект от применения аутстаффинга?
10. Дайте определение и раскройте содержание понятия «аутплейсмент». Какие потери организации позволяет минимизировать аутплейсмент?

### **Тема 3. Деловая оценка и аттестация персонала**

1. Дайте определение понятий «деловая оценка», «аттестация персонала».
2. Назовите основные показатели деловой оценки.
3. Какие группы методов деловой оценки Вы знаете?
4. Раскройте подробнее содержание методов с предварительным установлением показателей оценки.
5. Какие цели преследует аттестация персонала?
6. Перечислите виды аттестации.
7. Охарактеризуйте этапы аттестации персонала.
8. Назовите основные компоненты аттестации.
9. В чем заключается специфика оценки деятельности руководителей и специалистов?
10. Какие мероприятия выполняются в рамках метода управления по целям для оценки эффективности деятельности руководителей и специалистов?

### **Тема 4. Командообразование в организации**

1. В чем проявляются, по Вашему мнению, различия между рабочей группой и командой по следующим сравнительным параметрам: лидер; продукт труда; процесс работы; ответственность.
2. Назовите основные характеристики и ступени (этапы) развития команд.
3. Проследите зависимость между результатами групповой деятельности и производительностью команд, находящихся на разных ступенях развития.
4. В чем состоят основные принципы командообразования. В чем суть методологии командообразования?
5. Какие стратегии используются для поддержания эффективного состояния команды?
6. Назовите основные приемы и способы эффективного командообразования.
7. Охарактеризуйте ведущую форму высокоэффективных команд-самоуправляемых (самонаправляемых) команд.
8. Охарактеризуйте проблемы командообразования и пути их устранения.
9. Дайте рекомендации для устранения негативных эффектов в командообразовании. Аргументируйте свое мнение.
10. Каких преимуществ, на Ваш взгляд, позволяет добиться командообразование на различных уровнях: на личностном; на групповом; на менеджеральном; на организационном. Обоснуйте свое мнение.

## **РАЗДЕЛ II. Развитие человеческих ресурсов организации**

### **Тема 5. Управление профессиональной адаптацией работников**

1. Каковы цели и задачи адаптации персонала в организации?
2. Назовите основные направления и аспекты профессиональной адаптации.
3. Охарактеризуйте общую и специализированную программы адаптации.
4. Опишите процесс управления профессиональной адаптацией работников: структурное закрепление, технологию процесса управления, информационное обеспечение.
5. Дайте краткую характеристику этапам процесса адаптации.

6. Как Вы думаете, какими вариантами может быть представлено структурное закрепление функций управления профессиональной адаптацией персонала. Обоснуйте свой ответ.
7. Охарактеризуйте объективные и субъективные показатели уровня и длительности профессиональной адаптации.
8. Сравните современные методики адаптации: наставничество (обучение профессии); баддинг (адаптация через приятельство с коллегой); кураторство (профессиональный аспект адаптации); job shadowing («следование как тень»). Какие методики, на Ваш взгляд, лучше подходят при первичной, какие – при вторичной адаптации?
9. Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

### **Тема 7. Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов организации**

1. Назовите цели и задачи стратегического развития человеческих ресурсов.
2. Какие современные концепции обучения квалифицированного персонала Вы знаете (отечественный и зарубежный опыт)?
3. Охарактеризуйте основные этапы в организации обучения персонала.
4. Какие виды обучения персонала Вы знаете?
5. Раскройте содержание методов обучения.
6. Перечислите основные условия эффективности технологии профессиональной подготовки персонала.
7. Укажите, при каких условиях потребность организации в обучении возрастает. Аргументируйте свое мнение.
8. Дайте характеристику профессиональной начальной подготовки и профессиональной специализированной подготовки.
9. Определите, в каких случаях профессиональное совершенствование (повышение квалификации) предполагает горизонтальную, а в каких – вертикальную мобильность работника? Обоснуйте свое мнение.
10. Назовите основные преимущества обучения на рабочем месте и вне рабочего места.
11. Раскройте содержание шести уровней достижения учебных целей программы обучения («таксономия Блума»).
12. Как осуществляется оценка бизнес-целей обучения персонала (модель Киркпатрика)?

### **Тема 8. Управление конфликтами в организации**

1. Назовите возможные причины возникновения конфликтов в организации.
2. Какова динамика конфликта? Охарактеризуйте основные этапы конфликта.
3. Какие стратегии поведения возможны при конфликте?
4. Какие структурные и межличностные методы используют для управления конфликтами?
5. Перечислите мероприятия по профилактике и мониторингу конфликтных ситуаций в организации.
6. Объясните, в каких случаях межгрупповой конфликт проявляется: в линейно-штабной форме; в организационной форме; как межгрупповая дискриминация.
7. Покажите на примере, как взаимосвязь между различными видами конфликтов проявляется: в статической форме; в динамической форме.

8. Охарактеризуйте типы конфликтного поведения (на основе «сетки» Томаса-Килменна).
9. В каких случаях, на Ваш взгляд, конфликты оказывают позитивное влияние на эффективность системы управления?
10. На конкретном примере покажите применение метода картографии конфликта.

### **Тема 9. Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание**

1. Назовите цели и задачи мотивации и стимулирования в управлении человеческими ресурсами.
2. Охарактеризуйте мотивационный процесс на трех взаимосвязанных уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.
3. Проследите эволюцию теорий мотивации.
4. Каковы основные проблемы и перспективы развития мотивации персонала?
5. Укажите элементы эффективной системы стимулирования персонала.
6. Охарактеризуйте современные подходы к мотивации и стимулированию персонала.
7. Из каких компонентов складывается вознаграждение сотрудников организации?
8. Какие формы и системы оплаты труда Вы знаете?
9. Охарактеризуйте программы дополнительных выплат «кафетерий», «буфет», «комплексный обед».
10. Каким образом сопоставляются темпы роста заработной платы и темпы роста производительности труда? Обоснуйте свое мнение.

#### **Критерии оценки:**

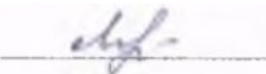
**«отлично» / 1 балл** - выставляется студенту, если студент свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы, проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**«хорошо»/0,5 балла** - выставляется студенту, если студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, но допускает некоторые неточности, отсутствует достаточная глубина и зрелость суждений;

**«удовлетворительно» /0,3 балла** - выставляется студенту, если студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, может ответить лишь на некоторые вопросы темы, уровень знаний и сформированности компетенций невысокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**«неудовлетворительно»/\_\_\_баллов** - выставляется студенту, если студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по теме.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 6****Вопросы для собеседования по мультимедиа-лекции**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Кафедра экономики и управления**

**Вопросы для собеседования по мультимедиа-лекции  
по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»  
(к теме 6)**

**Тема 6. Управление индивидуальной деятельностью сотрудника**

1. В чем заключается сущность концепции персонального развития?
2. Охарактеризуйте типы и этапы деловой карьеры.
3. Назовите основные направления развития карьеры.
4. Какие объективные и субъективные факторы влияют на успех продвижения менеджера по этапам карьеры.
5. Какие мероприятия по управлению индивидуальной деятельностью сотрудника и развитием карьеры целесообразно проводить в организации?
6. Назовите ведущие потребности работника: на предварительном этапе карьеры; на этапе становления карьеры; на этапе продвижения; на этапе сохранения; на этапе завершения карьеры.
7. Дайте характеристику следующим типам карьерного поведения работников: «звезды»; «учащиеся» («новички»); «среднячки»; «сухостой».
8. Назовите основные «якоря карьеры» (по Э.Шейну), т.е. определенные установки по отношению к тем или иным направлениям развития карьеры.
9. Какие данные включаются в карьерограмму сотрудника организации?
10. Опишите макет личного жизненного плана карьеры.

**Критерии оценки:**

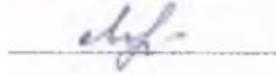
**«отлично» /2 балла** - выставляется студенту, если студент свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы; активно участвует в обсуждении мультимедиа-лекции;

**«хорошо»/1 балл** - выставляется студенту, если ответ дан на достаточно высоком уровне, но допускаются отдельные ошибки, ответ недостаточно полный;

**«удовлетворительно» /0,5 балла** - выставляется студенту, если студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, может ответить лишь на некоторые вопросы темы, отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**«неудовлетворительно»/0 баллов** - выставляется студенту, если студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 7**  
**Перечень тем эссе**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**  
**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Кафедра экономики и управления**  
**Темы эссе**  
**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**  
**(к темам 2,4,6-9)**

**Тема 2. Организация процесса набора и процедура отбора персонала**

1. Современные персонал-технологии в процессе управления человеческими ресурсами:
2. Кадровый контроллинг и кадровое планирование в современных организациях.
3. Отборочное интервью: как правильно оценить будущего сотрудника?
4. Психодиагностика в подборе персонала: подходы и методы.
5. Аутсорсинг персонала: преимущества и недостатки.
6. Стрессовое интервью: за и против.

**Тема 4. Командообразование в организации**

1. Работа сотрудника в команде: построение эффективных межличностных коммуникаций.
2. Командообразование в организации: методология и стратегии.
3. Процесс формирования команд: как устранить негативные эффекты?
4. Самоуправляемые команды: специфика и преимущества.

**Тема 6. Управление индивидуальной деятельностью сотрудника**

1. Карьерный кризис: пути преодоления.
2. Профессиональное «выгорание»: понятие, причины, стадии, профилактика.
3. Проблемы развития карьеры и их решение.
4. Управление карьерой - процесс прогнозируемый.
5. Карьера менеджера в условиях рынка: какой ей быть?

**Тема 7. Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов организации**

1. Обучение персонала в российских и западных компаниях: сходства и отличия.
2. Обучение персонала сегодня: кому это выгодно?

**Тема 8. Управление конфликтами в организации**

1. Конфликтная личность как источник противоречий и конфликтов в организации.
2. Стратегии поведения в конфликтной ситуации: сравнительный анализ.
3. Конфликты в коллективе: неизбежность или...?

## 4. Корпоративная культура: миф или реальность?

**Тема 9. Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание**

1. Мотивация персонала организации: проблемы и пути решения.
2. KPI-мотивация – мотивация труда на результат.

**Критерии оценки:**

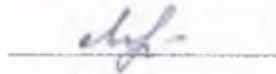
**«отлично» /2 балла** - выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;

**«хорошо»/1 балл** - выставляется студенту, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;

**«удовлетворительно» /0,5 балла** - выставляется студенту, если эссе в целом раскрывает суть проблемы, но содержание поверхностное, слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное.

**«неудовлетворительно»/0 баллов** - выставляется студенту, если эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, либо не содержит авторских умозаключений и не отражает усвоение материала по поставленной проблеме.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 8**  
**Перечень тем рефератов**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**  
**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Кафедра экономики и управления**  
**Темы рефератов**  
**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**  
**(к темам 1,3,5,7,9)**

**Тема 1. Человеческие ресурсы организации как объект HR– менеджмента**

1. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.
2. Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента организации.
3. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами: от технократического подхода к гуманистическому.
4. Основные принципы концепции HR-менеджмента: современный взгляд.
5. Организационное проектирование системы управления персоналом.
6. Проблемы формирования и реализации кадровой политики в организации.

**Тема 3. Деловая оценка и аттестация персонала**

1. Деловая оценка как основа комплексной аттестации персонала.
2. Аттестация персонала организаций основного звена управления.
3. Функциональные взаимосвязи между участниками проведения аттестации персонала.

**Тема 5. Управление профессиональной адаптацией работников**

1. Формирование системы профессиональной адаптации персонала.
2. Значение наставничества в процессе профессиональной адаптации персонала.
3. Современные методики «баддинг», «job shadowing» и их применение в процессе адаптации.

**Тема 7. Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов организации**

1. Формирование и развитие интеллектуального капитала компании.
2. Организационное обучение как источник конкурентоспособных преимуществ компании.
3. Значение обучения и развития персонала для решения экономических и социальных задач.

4. Профессиональная подготовка как основной инструмент повышения социальной защищенности сотрудников.
5. Оценка эффективности обучения персонала.

### **Тема 9. Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание**

1. Мотивация персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание.
2. Современные подходы к мотивации и стимулированию персонала.
3. Перспективы развития мотивации персонала в организации.

#### **Критерии оценки:**

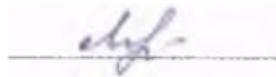
**«отлично» /1 балл** - выставляется студенту, если реферат глубоко и полно раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует творческое мышление, отражает самостоятельное изучение и систематизацию литературных источников, содержит элементы научного исследования;

**«хорошо»/0,5 балла** - выставляется студенту, если реферат раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует навыки самостоятельного изучения и систематизации литературных источников, но имеет отдельные погрешности;

**«удовлетворительно» /0,3 балла** - выставляется студенту, если реферат в целом раскрывает суть проблемы, но содержание недостаточно самостоятельное, отдельные вопросы изложены поверхностно;

**«неудовлетворительно»/0 баллов** - выставляется студенту, если реферат не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, содержание не отражает усвоение материала по заданной теме.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 9**  
**Задания для проведения тренинга**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**  
**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Кафедра экономики и управления**

**Тренинг**  
**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**  
**(к теме 4)**

**Тема 4. Командообразование в организации**

Сформируйте команду, используя тест по распределению ролей М. Белбин.

По мнению автора, у каждого человека две роли. Первая - функциональная, вторая - командная. Автор более десяти лет посвятил изучению командных ролей и в результате экспериментов с различными рабочими группами, выделил 8 ролей:

- Исполнитель
- Председатель
- Формирователь
- Мыслитель
- Исследователь ресурсов
- Оценивающий
- Коллективист
- Доводящий до конца

Для того, чтобы добиться успеха в работе команды, необходимо подбирать людей, обладающих такими качествами, чтобы были задействованы все роли. Когда в организации будет полностью налажена ролевая структура, тогда работа коллектива будет эффективной. Если вы видите сбои в работе команды, то необходимо проанализировать ваш коллектив, исходя из этих восьми ролей.

Тест Белбин состоит из семи разделов. В каждом из разделов нужно распределить 10 баллов между возможными ответами согласно вашему представлению об их соответствии вашему собственному поведению. Эти десять баллов могут быть распределены между несколькими утверждениями или, возможно, все приписаны одному ответу.

1. Что, по Вашему мнению, Вы можете внести в работу команды:
  - увидеть новые возможности и извлечь из них пользу;

- хорошо сработаться с самыми разными людьми;
- генерирование идей является одним из Ваших природных качеств;
- у Вас есть способность привлекать людей, которые могут внести ценный вклад в работу группы;
- Ваша личная эффективность во многом основана на способности доводить начатое до конца;
- Вы готовы смириться с временной непопулярностью, если это приведет к значительным результатам в дальнейшем;
- обычно Вы быстро "схватываете", что будет "работать" на практике в известных ситуациях;
- Вы можете предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без проявления пристрастия или предвзятости.

2. Ваши возможные недостатки при работе в команде могут проявляться следующим образом:

- Вы ощущаете беспокойство, если собрания команды недостаточно структурированы, их ход плохо контролируется, и они проводятся в недостаточно организованной манере;
- в противовес команде Вы склонны поддерживать людей, чья обоснованная точка зрения не получила должной оценки;
- Вы склонны много говорить в моменты, когда группа переходит к предложению новых идей;
- Ваш объективизм затрудняет нахождение компромисса с коллегами;
- когда возникает необходимость дать ход какому-либо делу, окружающие порой воспринимают Вас как человека, склонного к авторитарным методам;
- Вам трудно принимать руководящие решения, потому что Вы слишком чутки к атмосфере в группе;
- Вы склонны увлекаться идеями, которые приходят Вам в голову, и таким образом терять "нить" происходящего вокруг;
- Ваши коллеги нередко считают Вас человеком, излишне беспокоящимся о деталях и преувеличивающим возможность неблагоприятного исхода событий.

3. Когда Вы участвуете в работе над каким-либо проектом с другими людьми:

- Вы обладаете способностью влиять на людей, не оказывая давления на них;
- Ваша внимательность позволяет избегать многих ошибок и оплошностей;
- Вы готовы настаивать на немедленных действиях для того, чтобы участники не тратили времени впустую и не теряли из виду основную цель;
- Вы способны внести оригинальный вклад в работу группы;
- Вы всегда готовы поддержать разумное предложение, отвечающее общим интересам;
- Вы всегда ведете поиск новейших идей и разработок;
- Вы полагаете, что окружающие ценят Вашу способность к беспристрастным суждениям;
- на Вас можно положиться в том, что все основные виды работ будут организованы.

4. Характерный для Вас подход к групповой работе состоит в следующем:

- Вы искренне заинтересованы в том, чтобы лучше узнать коллег;
- если вы с чем-то не согласны, то достаточно легко бросаете вызов мнению окружающих или поддерживаете точку зрения меньшинства;

- обычно Вы умеете находить аргументы для опровержения необоснованных предложений;
- Вы думаете, что у Вас есть талант к организации работы надлежащим образом, когда необходимо воплотить на практике намеченный план;
- Вы склонны избегать банальностей и выступать с неожиданными предложениями;
- Вы обычно стремитесь достичь совершенства в любой деятельности;
- Вы умеете извлекать выгоду для группы, используя внешние контакты;
- Вы выслушиваете разные точки зрения, но при принятии окончательного решения руководствуетесь собственным мнением.

5. Вы получаете удовлетворение от работы, потому что:

- Вам нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;
- Вам интересно заниматься практическим решением проблем;
- Вам нравится осознавать, что вы способствуете хорошим рабочим отношениям;
- Вы можете лоббировать принятие необходимого решения;
- Вы умеете сходить с людьми, которые могут предложить новые идеи;
- Вы умеете добиваться согласия людей действовать необходимым образом;
- Вы чувствуете себя комфортно, когда можете полностью сосредоточиться на выполнении задачи;
- Вам нравится находить область деятельности, где нужно напрягать свое воображение.

6. Если бы Вам вдруг поручили решение трудной задачи, ограничив время и предоставив в ваше распоряжение незнакомых людей:

- Вы скорее всего, уединились бы для того, чтобы найти выход из создавшегося положения перед тем, как разрабатывать единую линию поведения;
- Вы были бы готовы поддержать того, чей подход к решению задачи окажется самым позитивным, каким бы сложным он ни был;
- Вы бы нашли способ сократить время решения задачи, установив, какой наилучший вклад могли бы внести различные люди;
- Ваша склонность к безотлагательному решению задачи помогла бы вам обеспечить выполнение графика;
- Вы полагаете, что сохранили бы хладнокровие и способность мыслить объективно;
- Вы были бы готовы добиваться цели, несмотря на любое давление;
- Вы были бы готовы взять на себя роль лидера, если бы сознавали, что группа не продвигается вперед;
- Вы прибегли бы к групповым обсуждениям для того, чтобы стимулировать поиск новых идей и сдвинуть дело с "мертвой точки".

7. Работая в группе и думая об имеющихся у вас проблемах:

- Вы склонны высказывать свое недовольство тем, кто препятствует прогрессу в работе;
- Вы готовы признать, что окружающие могут критиковать Вас за то, что Вы слишком аналитичны и недостаточно полагаетесь на интуицию;
- Вы готовы признать, что Ваше стремление к тому, чтобы все выполнялось надлежащим образом, может задерживать продвижение работы;
- Вы склонны быть требовательным к работе других и полагаться на одного или двух членов команды, к которым Вы испытываете расположение;
- Вам сложно начать что-либо делать, если не ясны цели;

- иногда Вы не в состоянии объяснить сложные идеи, которые приходят Вам в голову;
- Вы осознаете, что хотите от других того, чего не можете сделать сами;
- Вы не решаетесь изложить свои возражения, когда сталкиваетесь с реальной оппозицией.

Убедитесь, что сумма баллов за все вопросы каждого раздела равна 10 и итог для всех семи разделов равен 70. В таблице представлено распределение утверждений по всем семи разделам для восьми основных ролей в команде, описанных Белбин (в шапке таблицы указаны первые буквы названия ролей). Для подсчета очков по каждой роли впишите в таблицу баллы по каждому из утверждения. Например, для первого раздела 10 баллов могли быть распределены следующим образом:

$a = 3; b = 1; c = 4; d = 0; e = 1; f = 0; g = 0; h = 1.$

Эти баллы необходимо вписать в соответствующие столбцы первой строки таблицы. То же самое необходимо сделать по всем остальным разделам вопросника, а затем просуммировать баллы для каждого из восьми столбцов.

Раздел	И	П	Ф	М	ИР	О	К	Д
<b>Итого:</b>								

#### Типы командных ролей

##### «Коллективист»

Оказывают мягкое воздействие на ситуацию, сглаживают конфликты. Ставят интересы команды на первое место, хорошо умеют слушать других, строят доверительные отношения и находят со всеми общий язык. Это общительные люди, любят людей и человеческие взаимоотношения. Нередко такие люди встречаются среди руководителей. Они пользуются уважением за приверженность к групповым интересам и воспринимаются как люди, призванные служить под чьим-либо началом. Стиль руководства у них - консультативный. Лучшего наставника для молодого менеджера не найти. С коллегами и подчиненными склонны к неформальному общению.

##### «Оценивающий»

Для того, когда нужно принимать важные решения, эти люди незаметны. Они интеллектуалы, обладают критичным мышлением, реалистичны, серьезны, благоразумны, не склонны к эмоциям и предубеждениям. Их основное достоинство - способность трезво оценивать варианты решений, поэтому они практически никогда не ошибаются. А вот с оригинальным мышлением или воображением у них туго. Идеальный вариант - если именно такой человек будет принимать решения в команде.

Нередко окружающие воспринимают их, как занудных, критичных и сухих людей. Тем не менее, оценивающие часто занимают высокие посты в организациях. Медленность продвижения команды к окончательным решениям дает им возможность проявить свои сильные стороны. Эти люди хорошо вписываются в команду.

#### «Исполнитель»

Основное качество - дисциплинированность. Они обладают также организованностью, сознательностью, приверженностью обязательствам, серьезным отношением к любому делу. Это люди надежные, практичные, терпимые к окружающим и консервативные. Но у них есть слабая сторона - недостаточная гибкость. Они без вопросов выполняют то, что от них требуют. Поэтому их часто называют "люди компании", т.к. они действительно работают на компанию. Такие люди эффективные организаторы и администраторы. Если исполнитель работает в крупной компании, то его карьера, как правило, складывается успешно. Успех и признание приходят к "исполнителям" со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

#### «Исследователь ресурсов»

Эти люди ориентированы на предложение новых идей. Но они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Хорошо у них получается исследовать ресурсы вне команды. Они хорошо устанавливают контакты и выстраивают отношения. У них много контактов и различных знакомств. Им свойственна экстравертность, общительность, любознательность и социальная ориентация. Как правило, эти люди успешно ведут различные переговоры и добиваются высоких результатов.

#### «Мыслитель»

Основное назначение "мыслителя" - идеи. И только идеи. Чаще всего эти люди работают в одиночку, что-то надумывая в своем уголке. Им свойствен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем. Они интеллектуалы, каких поискать! В общении прямые и честные, но мало коммуникабельны. Чаще всего они становятся хорошими техническими специалистами, а не менеджерами, среди высшего руководства их тоже можно редко встретить. "Мыслители" чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по своему складу они скорее предприниматели.

#### «Формирователь»

Иначе - побудитель к действию. Толкает команду к действиям, ведет ее за собой, однако это, зачастую, приводит как к удачам, так и к неудачам. Как правило, "формирователь" и "председатель" не могут комфортно действовать в одной команде, если только один из них не будет идти на компромисс или не переключится на другую роль. Команды нуждаются в обоих типах лидеров, но в разное время и при разных обстоятельствах.

Нередко представители формирователей бросают вызов команде, склонны к агрессивному поведению, нетерпеливы. Стремятся постоянно добиться выигрыша во всем, ориентированы на победу любой ценой. Эти люди - типичные экстраверты.

Как лидеры они востребованы для сплоченной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным внешним либо внутренним препятствием.

#### «Председатель»

Основной залог успеха "председателя" — его личностные качества. Доверяют людям, не ревнивы и не подозрительны. Часто спокойны, уравновешены и невозмутимы перед лицом споров и разногласий в группе. Его кредо — практический реализм.

Эти люди воодушевляют и мотивируют окружающих. Он использует словесные конструкции, демонстрирующие одобрение членов группы, которые признают и поддерживают цели группы и стремятся внести вклад в ее работу. Он ориентирован на

эффективное использование потенциала группы и поэтому признает и поощряет таланты и возможности людей, которые способствуют достижению ее целей. Он интегрирует и координирует усилия команды, назначая каждому ее участнику соответствующую роль для достижения общей цели. В принципе идеальный "председатель" — хороший менеджер, т.е. человек, знающий, как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий контроля над ситуацией и способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Как правило, "председатель" — это лидер хорошо сбалансированной команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей в коллективе.

#### «Доводящий до конца»

Многие не могут довести начатое до конца. А эта категория людей - всегда доводит начатое дело до конца. При этом, если у них нет уверенности, что дело, за которое они готовы взяться, невозможно будет довести до конца, то они еще подумают - браться за него или нет. Они внимательны к деталям, всегда держат в голове запланированное.

Они обладают самоконтролем и самодисциплиной. К слабым сторонам можно отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой прилагают значительные усилия для достижения намеченных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми. Их стиль управления близок стилю "исполнителя" и "коллективиста" и часто недооценивается, поскольку есть предубеждение по поводу его нетипичности для успешных менеджеров.

#### Критерии оценки:

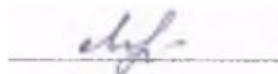
**«отлично» /3 балла** - выставляется студенту, если студент активно участвует в тренинге, комментирует свои ответы, аргументирует свою точку зрения, показывает глубокое знание темы;

**«хорошо»/2балла** - выставляется студенту, если при участии в тренинге допускаются отдельные ошибки, ответ недостаточно полный, недостаточно активное участие в обсуждении результатов тренинга;

**«удовлетворительно» /1 балл** - выставляется студенту, выставляется студенту, если наблюдается пассивное участие в тренинге, слабое аргументирование мнения, недостаточное знание темы при обсуждении результатов тренинга;

**«неудовлетворительно»/0 баллов** - выставляется студенту, если студент не участвует в тренинге.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 10**  
**Перечень вопросов для подготовки к экзамену**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**  
**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Кафедра экономики и управления**

**Вопросы для подготовки к экзамену**  
**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**  
**для студентов 3 курса**  
**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»**  
**направленность (профиль) программы «Менеджмент организации»**

1. Сущность, цели и задачи HR–менеджмента.
2. История формирования научных представлений об управлении человеческими ресурсами.
3. Современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами.
4. Основные функции HR–менеджмента.
5. Методы управления человеческими ресурсами.
6. Трансформация содержания подходов к управлению человеческими ресурсами.
7. «Гарвардская модель» управления человеческими ресурсами.
8. Основные принципы современной концепции HR–менеджмента.
9. Система управления человеческими ресурсами организации, ее место и роль в системе управления организацией.
10. Классификация персонала организации по категориям.
11. Основные характеристики персонала компании.
12. Планирование набора персонала, способы поиска новых сотрудников.
13. Внешние и внутренние источники набора персонала, преимущества и недостатки.
14. Процедура отбора претендентов на вакантную должность, этапы отбора.
15. Диагностика профессиональной пригодности.
16. Виды интервью (собеседований) в процессе отбора персонала.
17. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании: преимущества и недостатки.
18. Деловая оценка как важнейшая составляющая отбора и развития персонала.
19. Текущая периодическая оценка (аттестация) персонала, цели и виды аттестации.

20. Организация проведения аттестации.
21. Принципы расстановки кадров.
22. Цели и направления профессиональной адаптации.
23. Аспекты адаптации сотрудника.
24. Этапы процесса адаптации.
25. Управление профессиональной адаптацией работников.
26. Цели и задачи стратегического развития человеческих ресурсов.
27. Основные этапы обучения персонала.
28. Виды и методы обучения персонала.
29. Оценка эффективности обучения персонала.
30. Персональное развитие и деловая карьера.
31. Типы и этапы деловой карьеры.
32. Структура системы управления деловой карьерой персонала в организации.
33. Технологии управления индивидуальной деятельностью сотрудника и развитием карьеры.
34. Основные характеристики команд.
35. Ступени (этапы) развития команд.
36. Методология командообразования.
37. Виды социальной коммуникации в организации.
38. Интерактивная (круговая) модель коммуникации.
39. Создание эффективной системы коммуникации в организации.
40. Причины возникновения конфликтов в организации.
41. Классификация конфликтов.
42. Структурные и межличностные методы управления конфликтами.
43. Показатели оценки уровня организационной культуры компании.
44. Сущность мотивации трудового поведения персонала.
45. Классические теории мотивации.
46. Современные теории мотивации.
47. Вознаграждение за труд: сущность и цели.
48. Способы определения заработной платы сотрудников.
49. Формы и системы оплаты труда.
50. Эффективность управления человеческими ресурсами организации.

### **Практические задания к экзамену**

1. Проанализируйте ситуацию и выберите правильный ответ.  
Как Вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте)?  
Как Вы постройте собеседование с этим кандидатом?
2. Если в ходе собеседования выясняется, что кандидат явно не соответствует требованиям должности, то, когда лучше сообщить ему: «Вы нам не подходите»?
  - Сразу же, как только становится ясным несоответствие кандидата предъявляемым требованиям
  - В конце собеседования
  - Сообщить по телефону после собеседования
  - Письменно
3. В организации необходимо определить потребность во внешнем наборе персонала, т.к. планируется увеличить объем выпуска продукции на 20% при неизменном уровне производительности труда. Численность базового периода – 360 чел. Рассчитайте

потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 10 чел.

4. Начальника отдела кадров Громова И.С. назначили на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает. Это привело к росту размеров вознаграждения за труд и способствовало реализации стремления работника к продвижению по службе. Определите вид карьеры Громова И.С.

5. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 2200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел. Укажите, как рассчитывается коэффициент текучести персонала. Рассчитайте коэффициент текучести персонала (в%) на предприятии в отчетном периоде.

6. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации (при необходимости выбрать несколько вариантов ответа)?

- назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться
- опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников
- не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы
- представить новичка коллективу подразделения.

7. Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

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

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

8. Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

В трудовой коллектив, где 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?

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

- выбрать наиболее авторитетных членов трудового 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.

9. Руководство приняло решение включить в систему мотивации предприятия материальное поощрение работников. В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6%, фонд зарплаты на 5%, среднюю зарплату на 4%.

Определите плановую численность персонала.

10. Вследствие негативного влияния конфликта на отношения в коллективе было отмечено ухудшение морально-психологического климата и увеличение текучести персонала организации. Среднесписочная численность работающих на предприятии - 2100 чел. В течение года уволено по разным причинам 250 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения 180 чел. Принято на работу – 230 чел. Рассчитайте коэффициенты текучести персонала.

11. В связи с расширением деятельности фирма, следуя концепции специализированного обучения, провела обучение персонала в количестве 10 чел.

Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. руб. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. руб. Рассчитайте эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда (в тыс. руб.).

12. На предприятии 45 чел. направили на обучение. В том числе 25 чел. по программе 20 часов, стоимость часа – 850 руб. и 20 чел. по программе 40 часов, стоимость часа – 600 руб. Определите величину общих затрат на обучение работников в целом (в тыс. руб.).

13. Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей организации. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

14. Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите:...

15. Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

16. Вы — руководитель предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса. Сегодня Ваш день посвящен отбору кандидата на вакантную должность. Вы должны провести собеседование с двумя прошедшими все испытания претендентами. Первый кандидат предварительно

прислал свое резюме, а также сопроводительное письмо, характеризующее его как отличного специалиста и человека, который заинтересован в работе именно в Вашей организации. Второй претендент принес свое резюме лично, в тот момент, когда начался отбор кандидатов. К тому же, Вы знаете, что он отлично работает, так как Вам приходилось вместе с ним работать ранее. Как Вы построите структуру собеседования с каждым кандидатом и кому отдадите предпочтение?

17. Проанализируйте следующую ситуацию. Как только руководитель выявил каналы распространения слухов в организации, то периодически сам организовывал утечку информации через секретаря и узнавал о реакции на нее по каналам обратной связи в этой системе, перед тем как принимать решение. Таким образом, он выявлял возможную реакцию сотрудников. Если она оказывалась благоприятной, он выполнял намеченное, если нет - заново обдумывал план действий.

Какой вид коммуникаций использовал руководитель в данной ситуации?

- формальные
- неформальные.

18. Представьте себе, что обсуждаемая проблема явилась причиной конфликта, возникшего между Вами и Вашим коллегой. Через некоторое время Вы поняли, что рассматриваемая проблема не столь важна для Вас, и Вы не хотите тратить силы на решение данной проблемы. При этом противоположная сторона (Ваш коллега) обладает значительно большей властью. Какой стиль поведения следует выбрать Вам в данной ситуации?

19. Проанализируйте ситуацию. Вы претендуете на вакантную должность. Во время собеседования Вас неожиданно спрашивают: «Хотели бы Вы занять место Вашего руководителя?» Вы понимаете, что интервьюер хочет знать, насколько Вы склонны к конфронтации, насколько Вы честолюбивы и высокомерны. Также он хочет выяснить, насколько Вы ориентированы на достижение цели.

Как Вам следует ответить, чтобы иметь шанс получить это место работы? Выберите наиболее подходящий ответ.

- «Нет, что Вы! Я не претендую на место моего руководителя».
- «Почему бы и нет? Мой опыт и знания вполне позволяют мне этого желать».
- «Если через некоторое время мой руководитель получит повышение, я надеюсь внести в это достаточно весомый вклад. Я ищу руководителя, который поможет мне развить мои способности и вырасти вместе с ним».
- Иной вариант.

20. Проанализируйте ситуацию.

Сотрудник Степанов А.И. занимает рядовую должность в одном из подразделений организации. При этом он постоянно получает приглашения на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, имеет доступ к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства. При этом уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

К какому виду карьеры относится карьера Степанова А.И.?

21. В результате неблагоприятных факторов производительность труда персонала компании «XXX» снизилась с 8900 руб. до 8220 руб. Вследствие этого денежная выручка при постоянной численности персонала 25 чел. уменьшилась на \_\_\_\_\_ тыс. руб.

22. В результате стимулирующих мероприятий объем продаж организации увеличился на 575 тыс. руб. При условии, что доля прибыли от продаж в денежной выручке составляет 12%, прирост прибыли от продаж составит \_\_\_\_\_ тыс. руб.

23. В ресторане «XXX» на 1 руб. денежной выручки приходится в среднем 0,14 руб. расходов на оплату труда. При объеме денежной выручки 8250 тыс. руб. размер оплаты труда работников составил \_\_\_\_\_ тыс. руб.

24. Представьте себе, что Вы - руководитель подразделения и Вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

1) Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович - отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что Вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

2) Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

3) Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана - хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка.

Что, по Вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка по два самых значимых фактора для каждого сотрудника: хороший климат в коллективе; гибкий график работы; возможности для проявления инициативы и самостоятельности; развитие профессиональной карьеры; справедливая оценка трудового вклада; уверенность в завтрашнем дне.

25. Для поощрения сотрудников руководство ресторана «XXX» приняло решение об увеличении фонда оплаты труда с 1230 тыс. руб. на 11%. К поощрению представлены 9 чел. Дополнительные выплаты на каждого сотрудника составили \_\_\_\_\_ тыс. руб.

26. В ресторане «XXX» возникли конфликтные взаимоотношения между работниками отдела по работе с клиентами и службы доставки. Установите последовательность процедуры разрешения конфликтной ситуации:

1 установление цели – согласование пожеланий клиентов о времени доставки заказов с необходимостью рационализации движения транспорта фирмы

2 определение ограничений по условиям доставки (время доставки по часам и дням недели, периодичность доставки, интервал завоза, частота движения)

3 установление критериев оценки работы (удовлетворенность покупателей, материальные затраты, удовлетворенность персонала и др.)

4 выработка альтернативных вариантов решения проблемы, выбор оптимального из них.

27. Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте.

Как Вы поступите?

- сообщите об уходе коллегам, надеясь на повышение;

- сообщите руководителю и продолжить работать как прежде;

- сконцентрируетесь на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил;
- никому не сообщите об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

28. В отделе, которым вы руководите, введена система премирования за перевыполнение плана продаж. В текущем месяце руководство компании объявило о недостатке средств на выплату бонусов. Сотрудники отдела подавлены, продажи снизились, в офисе напряженная обстановка. Подчиненные открыто возмущаются отсутствием премии. Оцените предложенные варианты действий, укажите наиболее эффективный ответ и наиболее неэффективный ответ:

Выразите недовольство руководству компании.

Скажите сотрудникам, что понимаете их, но им придется смириться с ситуацией.

Поблагодарите подчиненных за работу, пообещаете, что премия будет выплачена, когда появятся деньги.

Открыто выразите негативное отношение к руководству компании при сотрудниках.

Скажите, что подчиненные неблагодарны, укажете на ошибки.

29. А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации: «Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...»

Вы согласны с мнением А.Морита? Аргументируйте свое мнение.

30. На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия? По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

31. «Пятерочка» – быстрорастущая российская сеть универсамов экономкласса. Один из секретов успеха «Пятерочки» – ее персонал, команда единомышленников, стремящаяся построить самую эффективную торговую сеть в России. Если претендента на вакантную должность приняли на работу, то для начала новичка усаживают за парту учебного центра, где он тщательно изучает все тонкости своей будущей работы. Затем – экзамены и стажировка в одном из магазинов компании. С этого момента новый сотрудник начинает получать зарплату. Потом он опять сдает экзамены, и для него начинается испытательный срок, в который зарплата ему уже повышается. И, наконец, его окончательно зачисляют в штат, что опять же сопровождается ростом заработной платы. В будущем она вырастет еще не раз. В «Пятерочке» есть правило: доплачивать сотрудникам «за стаж». Отработал

год – получи надбавку 10%, 2 года – 20%, 2,5 года – 25%. Еще один распространенный способ зарабатывать больше денег – перейти на более высокую должность.

Оцените систему адаптации персоналом «Пятерочки».

32. Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?

33. Поссорившись с одним из своих коллег по работе, Шатров подал заявление об увольнении по собственному желанию. На другой день был издан приказ об увольнении Шатрова «по соглашению сторон». Когда Шатров узнал об этом, он потребовал свое заявление обратно. Администрация возражала, так как увольнение уже произведено, по ее мнению, законно. Каковы общие основания прекращения трудового договора?

34. Инженер Семенов 20 мая подал заявление об увольнении по собственному желанию. Через 10 дней он передумал и попросил вернуть ему заявление об увольнении. Семенову отказали в этом, так как на его должность приглашен в порядке перевода из другой организации Петров. В каком порядке производится увольнение по собственному желанию? Прав ли работодатель по условиям ситуации?

35. Молодая российская фирма занимается дистрибьюцией и розничной торговлей парфюмерией. За три года фирма выросла от двух человек в крупный холдинг, состоящий из пяти компаний. Издержками столь бурного роста стали крайне низкая регламентация рабочих процессов, отставание количества работающих в компании сотрудников от ее реальных потребностей, хроническая перегруженность персонала, сбои в работе, резкое ухудшение эмоциональной обстановки и корпоративной дисциплины.

Предложите меры по совершенствованию системы управления персоналом в условиях бурного роста. Выработайте рекомендации с учетом новых требований по показателям: а) развитие сотрудников; б) стимулирование инновационной деятельности персонала; в) ориентация на качество работы; г) разрешение конфликтов.

36. В связи с реорганизацией предприятия приказом директора бухгалтер Ломов без его согласия назначен на должность главного бухгалтера с окладом на 2000 руб. в месяц выше прежнего. Что считается переводом на другую работу? Может ли работодатель назначить Ломова на должность главного бухгалтера предприятия без его согласия, и имеет ли здесь значение увеличение заработка?

**Приложение 11**

**Образец оформления экзаменационного билета, вводится с 2018-2019 уч. года**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования

«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ

Факультет экономики, менеджмента и торговли

**Кафедра экономики и управления**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) «Менеджмент  
организации»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**  
**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами**

1. Методология командообразования.
2. Структурные и межличностные методы управления конфликтами.
3. *Практическое задание.*

Проанализируйте ситуацию.

Сотрудник Степанов А.И. занимает рядовую должность в одном из подразделений организации. При этом он постоянно получает приглашения на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, имеет доступ к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства. При этом уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности. К какому виду карьеры относится карьера Степанова А.И.?

Преподаватель, к.э.н, доцент

\_\_\_\_\_

(подпись)

И.Ю. Лопатина

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

(подпись)

И. В. Балашова

Утверждено на заседании кафедры от 26.09.2019 г., протокол № 2

## Приложение 12

### Комплект заданий для выполнения контрольной работы для студентов заочной формы обучения

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Кафедра экономики и управления

### Комплект заданий для выполнения контрольной работы для студентов заочной формы обучения по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» Тема 1. Концепция управления персоналом организации

1. Понятие концепции управления персоналом.
2. Структура концепции управления персоналом.
3. Классификация и характеристика современных концепций управления персоналом.

#### Практическое задание.

Покажите на конкретном примере процесс формирования и реализации концепции управления персоналом организации.

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Концепция управления персоналом** - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации.

**Структура концепции управления персоналом** включает:

- разработку методологии управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- разработку технологии управления персоналом.

**Экономический тип** концепции управления персоналом характеризуется следующими чертами:

- вместо человека в производстве рассматривается лишь его труд, измеренный затратами рабочего времени и заработной платой;
- основное внимание уделялось развитию технологий, а не управлению персоналом.

**Органический тип** концепции управления персоналом характеризуется следующими особенностями:

- внимание уделяется формальной роли человека в организации (его должности, выполняемым функциям);
- управление рассматривается как механизм административного воздействия.

**Гуманистическая концепция** управления персоналом базируется на современных понятиях организационной культуры, целей, ценностей, присущих организации. Ее отличительные черты:

- организация рассматривается как гуманистический центр;
- человек рассматривается не как ресурс, а как личность.

## **Тема 2. Влияние региональных аспектов рынка трудовых ресурсов на обеспеченность организации персоналом**

1. Понятие и сущность рынка труда.
2. Проблемы занятости и безработицы в региональном аспекте.
3. Система органов управления трудовыми ресурсами.

### **Практическое задание.**

Население города составляет 800 тыс. человек; в качестве безработных зарегистрированы 13 тыс. В течение года с предприятий города высвобождено 44 тыс. человек, из которых 15 тыс. трудоустроены на тех же предприятиях; на рынок труда вступают 5 тыс. человек, ранее не работавших, сальдо миграции трудовых ресурсов составляет 2 тыс. человек.

Рассчитайте годовое предложение рабочей силы.

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Рынок труда** можно представить, как рынок рабочей силы и рынок рабочих мест. При этом рынок рабочей силы, как правило, больше, чем рынок рабочих мест. Поэтому даже в развитых странах существует проблема занятости.

**Виды безработицы:** фрикционная, институциональная и вынужденная. Вынужденная безработица проявляется как технологическая, структурная, экономическая, маргинальная и молодежная.

**Трудовые ресурсы** — главная производительная сила общества. К трудовым ресурсам относится трудоспособное население, которое обладает физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для производства материальных благ или для работы в непроизводственной сфере.

**Система органов управления** трудовыми ресурсами охватывает органы законодательной, исполнительной и судебной власти. В нашей стране в эту систему входят различные комитеты Совета Федерации и Государственной Думы, Федеральной службы по труду и занятости и подведомственные ему организации, Конституционный, Верховный, Высший Арбитражный и федеральные суды.

### Тема 3. Принципы управления персоналом в организации

1. Понятие и сущность принципов управления.
2. Принципы управления персоналом.
3. Принципы управления персоналом, утвердившиеся в отечественной практике.

#### **Практическое задание.**

Опишите, какие принципы управления персоналом применяются в Вашей организации, и чем они обусловлены.

#### **При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Принципы управления** — это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления.

Важнейшие принципы управления персоналом:

- целенаправленность;
- планомерность;
- ответственность;
- иерархичность;
- соответствие прав и обязанностей;
- компетентность;
- стимулирование.

**Принцип целенаправленности** предопределен сущностью программно-целевого управления и предполагает четкую постановку целей перед каждым предприятием и каждым подразделением.

**Принцип планомерности** управления предусматривает составление и реализацию программы действий.

**Принцип ответственности** отражает характер взаимоотношений между личностью и обществом с точки зрения сознательного выполнения предъявляемых к ним взаимных требований.

**Принцип иерархичности** предполагает выделение уровней управления и последовательное подчинение нижестоящих уровней управления вышестоящим, а дисциплина предусматривает безусловное выполнение полученных заданий и распоряжений.

**Принцип соответствия прав и обязанностей** означает, что ответственность должна быть равна полномочиям, т.е. власть должна быть ответственной.

**Принцип компетентности** означает знание менеджером объекта управления или, по крайней мере, его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений.

**Принцип стимулирования** предполагает, прежде всего, мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов.

### Тема 4. Система управления персоналом организации

1. Понятие и сущность системы управления персоналом.
2. Назначение системы управления персоналом.
3. Структура системы управления персоналом.

#### **Практическое задание.**

Вам представлен перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации и т.д.;

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.

Расположите перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Система управления персоналом** – это методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей.

**Назначение системы управления персоналом:**

- формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом;
- установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Структура системы управления персоналом** включает:

- подсистему линейного руководства;
- функциональные подсистемы.

**Подсистема линейного руководства** осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Ее функции выполняют руководитель организации, его заместители; руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители.

**Функциональные подсистемы:**

- планирования и маркетинга персонала;
- найма и учета персонала;
- трудовых отношений;
- условий труда;
- развития персонала;
- мотивации и стимулирования персонала;
- социального развития;
- развития оргструктур управления;
- правового обеспечения управления персоналом;
- информационного обеспечения управления персоналом.

## **Тема 5. Структура службы управления персоналом организации**

1. Понятие целей службы управления персоналом организации.
2. Задачи службы управления персоналом организации.
3. Цели и функции составляющих службы управления персоналом.

**Практическое задание.**

Определите, как следующие факторы влияют на структуру службы управления персоналом в Вашей организации:

- размер предприятия (численность занятого на нем персонала);

- объем управленческих задач каждого вида;
- понимание руководством задач управления персоналом;
- стиль и методы руководства.

Укажите другие факторы, влияющие на структуру службы управления персоналом в Вашей организации.

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Основная цель службы управления персоналом** – это обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

**Задачи службы управления персоналом организации:**

- прогнозирование и планирование потребностей в персонале, которое должно осуществляться на основе систематического сбора информации о качественном и количественном спросе на человеческие ресурсы;
- организация маркетинга персонала;
- проведение кадрового мониторинга и кадрового аудита;
- удовлетворение потребностей в персонале путем привлечения, подбора и отбора работников по составляющим компетенции из внутренних и внешних источников;
- профессиональная и социальная психологическая адаптация новых работников.

**Основные подсистемы управления персоналом:**

- отдел управления персоналом;
- отдел обучения;
- отдел труда и заработной платы;
- отдел социального развития;
- социальная лаборатория.

## **Тема 6. Местоположение кадровой службы в системе управления организацией**

1. Качественный состав кадровой службы.
2. Количественный состав кадровой службы: определяющие факторы и методы расчета.
3. Современные тенденции в развитии кадрового обеспечения управления персоналом.

**Практическое задание.**

Определите, какое место занимает кадровая служба в системе управления Вашей организацией. Выберите соответствующий вариант.

1. Кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию, выполнение задач службой управления персоналом рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.
2. Служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации.
3. Кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству.
4. Кадровая служба организационно включена в руководство организацией. Опишите функции кадровой службы в Вашей организации.

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Оптимальный качественный состав кадровой службы** достигается с помощью привлечения специалистов с соответствующим базовым образованием по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент», «Экономика труда», «Психология».

**Количественный состав кадровой службы** определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации.

**Факторы, влияющие на расчет численности штата кадровых служб:**

общая численность сотрудников организации;  
 сфера деятельности организации;  
 масштабы деятельности, наличие филиалов;  
 социальная характеристика организации, структурный состав ее сотрудников;  
 сложность и комплексность задач, решаемых службой управления персоналом;  
 степень автоматизации труда сотрудников службы персонала.

**Современные тенденции в развитии кадрового обеспечения управления персоналом:**

сокращение численности работников кадровых служб за счет использования в работе с кадрами современных компьютерных программ;  
 обращение к услугам внешних кадровых служб, не входящих в структуру предприятия (например, профессиональных кадровых агентств);  
 выполнение части кадровой работы, в основном подготовки и принятия кадровых решений, внештатными сотрудниками (например, сотрудниками учебных центров, профессиональных кадровых агентств, преподавателями университетов).

**Тема 7. Развитие кадрового потенциала организации**

1. Содержание понятие «кадровый потенциал».
2. Методы анализа кадрового потенциала.
3. Улучшение использования кадрового потенциала организации.

**Практическое задание.**

Покажите на примере Вашей организации реализацию соответствующего подхода к развитию кадрового потенциала.

Первый подход – это внешний найм, или количественное развитие персонала.

Второй подход – это развитие карьеры как способ использования возрастающих способностей персонала.

Третий подход – это обучение и повышение квалификации персонала.

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Кадровый потенциал организации** – совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом.

**Трудовой потенциал организации** – возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации при данном уровне научно-технического прогресса.

**Трудовой потенциал работника** – возможности работника, определяющие границы его участия в трудовой деятельности, количество и качество труда, которым располагает работник.

**Методы анализа кадрового потенциала:** метод декомпозиции и метод последовательной постановки, метод сравнений и метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод и метод главных компонентов, опытный метод и метод коллективного блокнота.

**Системный подход** применительно к управлению персоналом предполагает исследование следующих компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т.п.

**Улучшение использования кадрового потенциала** связано с управлением формальными и неформальными группами, решением проблем власти и лидерства,

внедрением инноваций, созданием здорового психологического климата, формированием прогрессивного типа организационной культуры.

## **Тема 8. Оценка наличных трудовых ресурсов организации**

1. Понятие и сущность трудовых ресурсов.
2. Показатели, характеризующие качество трудовых ресурсов.
3. Значение оценки наличных трудовых ресурсов для деятельности организации.

### **Практическое задание.**

Укажите, какой из указанных методов оценки наличных трудовых ресурсов и анализа содержания работы подходит для применения в Вашей организации, и объясните, почему.

Первый метод заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий.

Второй метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником (является менее точным из-за искажений, вносимых восприятием участников диалога).

Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требования к ней.

### **При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Трудовые ресурсы** являются главной производительной силой общества. К трудовым ресурсам относятся трудоспособное население, которое обладает физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для производства материальных благ или для работы в непроизводственной сфере.

**Качество трудовых ресурсов** характеризуется такими показателями, как общая и профессиональная трудоспособность и трудовой потенциал работников.

**Общая трудоспособность** предполагает наличие у работников физических, психических, возрастных и других качеств, определяющих их способность к труду, не требующему специальной подготовки.

**Профессиональная трудоспособность** — это подготовленность к квалифицированному труду определенной профессии.

**Трудовой потенциал** включает совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность:

- физические и психические возможности работников;
- объем и уровень общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, определяющих способность к труду определенной квалификации;
- уровень сознания и ответственности, интересов и потребностей работников.

## **Тема 9. Планирование карьеры работников организации**

1. Понятие и виды деловой карьеры.
2. Планирование деловой карьеры.
3. Управление деловой карьерой.

### **Практическое задание.**

Укажите, какие мероприятия проводятся в Вашей организации в целях управления деловой карьерой работников, и дополните данный перечень:

- выявление и отбор специалистов, притягивающих на карьерный рост;
- экспертная оценка их профессиональных, деловых и личностных качеств;
- ознакомление сотрудников с перспективами их роста;

- стимулирование при разработке индивидуальных планов карьеры;
- внутриорганизационное обучение (кураторство, наставничество);
- ... .

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Деловая карьера** – успешное профессиональное продвижение с развитием навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

**Виды карьеры:** внутриорганизационная и межорганизационная, специализированная и неспециализированная, административная и профессиональная, вертикальная, горизонтальная и диагональная, ступенчатая и центростремительная (скрытая), статичная и динамичная.

**Планирование карьеры** — это процесс разработки специфических программ продвижения работников по службе, способствующих раскрытию их способностей, умений, опыта, знаний, активизации применения потенциала сотрудников в достижении целей организации и удовлетворении личных потребностей.

**Карьерограмма** отражает ступени служебного роста, пройденные работником в течение трудовой жизни.

**Квалификационная характеристика** описывает требования к конкретной должности.

**Факторы, влияющие на развитие карьеры:**

1) личные характеристики сотрудника (образование, квалификация, отношение к работе, внутренняя мотивация);

2) объективные факторы (ограниченность должностей в организации, наличие высшей должности, которая является пределом продвижения в данной организации, длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки; показатель уровня позиции, показатель потенциальной мобильности и др.)

**Управление деловой карьерой** – это комплекс мероприятий, проводимых службой по управлению персоналом, по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

**Личный жизненный план карьеры** состоит из оценки жизненной ситуации, постановки личных конечных целей карьеры и определения частных целей и планов деятельности, способствующих построению карьеры.

## **Тема 10. Аттестация персонала организации**

1. Понятие и типы аттестации персонала.
2. Содержание аттестации.
3. Технология проведения аттестации.

**Практическое задание.**

Определите, какие цели из указанных при проведении аттестации в Вашей организации можно выделить как основные, дополнительные, общие и специфические. На основании этого заполните таблицу.

Оценка результатов труда сотрудника.

Определение соответствия их занимаемой должности.

Выявление недостатков в уровне подготовки.

Составление плана развития работника

Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству).

- Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности.
- Определение перспектив развития карьеры работника.
- Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы.
- Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.
- Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению.
- Улучшение морального и психологического климата в организации.

Основные	
Дополнительные	
Общие	
Специфические	

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Аттестация персонала** - это кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Ее главное назначение — не контроль исполнения, а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

**Типы аттестации** по принадлежности к сферам профессиональной деятельности:

- аттестация государственных служащих;
- аттестация персонала организаций основного звена управления;
- аттестация научных и научно-педагогических работников.

**Элементы аттестации:**

- оценка труда;
- оценка работников.

**Этапы аттестации:**

- 1) подготовка аттестации предполагает:
  - разработку принципов и методики проведения аттестации;
  - издание документов по подготовке и проведению аттестации (приказов, плана проведения аттестации, инструкций по хранению персональной информации и др.);
  - подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий;
  - материально-техническое обеспечение аттестации (бланки, специальные компьютерные программы и т. д.);
- 2) проведение аттестации включает:
  - самостоятельную подготовку отчетов (по разработанной службой персонала структуре) аттестуемыми и руководителями;
  - заполнение оценочных форм аттестуемыми, руководителями, их коллегами и другими сотрудниками;
- 3) анализ результатов включает:
  - оценку труда;
  - оценку персонала;
  - обобщение и обработку данных.

### **Тема 11. Процедура поиска кандидата на вакантную должность в фирме**

1. Понятие и назначение найма персонала.
2. Источники найма персонала, их достоинства и недостатки.
3. Основные источники найма, используемые в России и за рубежом.

**Практическое задание.**

Определите из данных методов набора персонала те, которые используются в Вашей организации в настоящее время. Дополните указанный перечень и объясните причину использования конкретных методов набора.

1. Поиск внутри организации (внутренний набор).
2. Подбор с помощью сотрудников.
3. Претенденты, обратившиеся в организацию самостоятельно.
4. Объявления в местных газетах.
5. Объявления через местное радио или телевидение.
6. Обращения в институты и другие учебные заведения.
7. Государственные агентства занятости.
8. Частные агентства по подбору персонала.
9. Интернет.
10. ...

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Наем персонала** – это комплекс мероприятий, направленных на привлечение соискателей предлагаемой работы, обладающих необходимыми для выполнения данной работы характеристиками.

**Типы источников привлечения персонала:**

- внешние;
- внутренние источники.

**Внешние источники:**

- свободный рынок труда;
- родственные предприятия;
- биржи труда;
- посреднические фирмы по подбору персонала;
- коммерческие учебные центры;
- учебные заведения различных уровней подготовки.

**Внутренние источники:**

- перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров на выдвижение;
- переподготовка, высвобождение работников.

**В России основными источниками найма** персонала являются:

- объявления в газетах, по радио, телевидению, в Интернете;
- службы по трудоустройству.

**В США** наиболее распространенными являются следующие источники:

- рекомендации друзей и родственников;
- рекомендации консультационных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала;
- объявления, реклама;
- источники внутри компании;
- инициативные письма-обращения о приеме;
- инициативные звонки по телефону в компании.

## **Тема 12. Процедуры отбора работников в организацию**

1. Понятие и цели отбора персонала.
2. Принципы и критерии отбора.
3. Этапы отбора.

**Практическое задание.**

Выберите из данного перечня методы отбора персонала, которые используются в Вашей организации в настоящее время. Дополните указанный перечень и оцените эффективность применяемых методов.

1. Анализ и оценка заявительных документов
2. Тестирование
3. Собеседование
4. Профессиональное испытание
5. Групповая дискуссия
6. Графологическая экспертиза
7. Медицинская экспертиза
8. Проверка службой безопасности
9. Проверка силами правоохранительных органов
10. ...

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Отбор персонала** представляет собой процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирают из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание условия текущей обстановки.

**Основные методы оценки и отбора персонала:** изучение личных документов, опрос (анкетирование, беседа, интервью), групповая дискуссия, тестирование, деловая игра, тренинг, испытательный срок, наблюдение, эксперимент, беседа при увольнении, аттестация, полиграф (детектор лжи).

**Критерии отбора персонала:**

- образование и производственный опыт;
- поведение;
- целеустремленность;
- интеллектуальные способности;
- манера разговора;
- профессиональная пригодность.

**Этапы процесса отбора:**

1. Предварительная отборочная беседа.
2. Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.
3. Собеседование.
4. Тестирование.
5. Проверка рекомендаций послужного списка.
6. Медицинский осмотр.
7. Принятие решения о приеме.

### **Тема 13. Использование предприятием различных видов обучения персонала**

1. Понятие, цели и задачи обучения персонала.
2. Формы обучения персонала.
3. Методы обучения персонала.

**Практическое задание.**

Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.

Надежда Мальцева, директор по человеческим ресурсам совместного российско-французского предприятия "Неон", получила свой персональный компьютер два дня назад. Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных "Директор по персоналу". Однако Надежда никогда прежде не пользовалась компьютерами.

В газете она видела объявление университета, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения - 2500 рублей. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 100 рублей за час. Начальник отдела информатики "Неона" предложил Надежде свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных "Директор по персоналу". В подчинении у Надежды находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них.

Определите цели программы профессионального обучения.  
Что должна сделать Надежда?

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Обучение персонала** - это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

**Предметом обучения** являются:

**знания** — получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;

**умения** — способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;

**навыки** — высокая степень умения применять полученные знания на практике,

**способы общения** (поведения) личности — совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

**Виды обучения:** профессиональная подготовка персонала, профессиональное совершенствование (повышение квалификации), профессиональная переподготовка (переквалификация).

**Подготовка персонала** — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

**Повышение квалификации кадров** — обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

**Переподготовка кадров** — обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

**Концепции обучения персонала:** концепция специализированного обучения, концепция многопрофильного обучения, концепция обучения, ориентированного на личность.

**Методы обучения персонала:** обучение на рабочем месте, обучение вне рабочего места, комбинированные методы (сочетающие обучение на рабочем месте и вне его).

## **Тема 14. Профориентационная работа организации**

1. Понятие профориентационной работы организации.

2. Цели и задачи профориентации.

3. Формы профориентационной работы и профотбора.

**Практическое задание.**

Определите, какой подход к профориентации (информационный, диагностико-консультационный, развивающий, активизирующий) отражают следующие мероприятия:

- образовательные выставки, дни открытых дверей, ярмарки вакансий, встречи со специалистами, представителями различных вузов и организаций, презентации, семинары, посвященные профориентационной тематике;

- справочники, статьи в СМИ, видеоматериалы;

- сайты, содержащие информацию об учебных заведениях, описания профессий, полезные статьи, рейтинги вузов и специальностей, обзоры рынка труда, поисковые системы в интернете – «банки вакансий» для соискателей и работодателей;

- интервью-собеседование и анкетирование;

- профориентационное и психологическое консультирование;

- профориентационные тесты и комплексы тестирования, оценивающие потенциал обследуемых и их профессионально важные качества (компетенции);

- тренинги и мастер-классы, развивающие отдельные компетенции, необходимые для успешного освоения профессии или для оптимизации обучения («Моя профессия», «Облака знаний», «Внимание-сила» и др.);

- компьютерные программы («Интеллект-тренажер»);

- обучающие консультации, формирующие навыки эффективного поиска работы, составления резюме, самопрезентации и адаптивного поведения на современном рынке труда;

- активизирующие опросники («Будь готов!», «За и против» и др.)

- активизирующие настольные игры («Или-Или», «Бизнес-мусор» и др.)

- системы принятия решений («Схема альтернативного выбора» и др.).

Опишите, какие мероприятия по профориентации проводятся в Вашей организации.

### **При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Профессиональная ориентация работников** — процесс, направленный на то, чтобы обеспечить их необходимой информацией, навыками, пониманием целей и задач предприятия.

#### **Формы профориентационной работы:**

- **профессиональное обучение** — начальная профессиональная подготовка школьников по основам различной профессиональной деятельности;

- **профессиональная информация** — система мер по ознакомлению ищущих работу с ситуацией на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала;

- **профессиональная консультация** — оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека в целях выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переподготовки;

- **профотбор** — выбору из группы претендентов конкретных специалистов с целью предоставления им работы. Профотбор — самая важная и ответственная стадия профориентационной работы,

#### **Формы профотбора:**

- **профессиональный подбор** — выбор из нескольких работников, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям кандидата на должность;

- **профессиональный набор** - массовое назначение или выборы на должность специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и профотбор;

- **выдвижение** — назначение работника, работающего в данном коллективе, на новую, более высокую должность;

- **ротация** — назначение, при котором место работы меняется в соответствии с принципом: «нужному работнику — соответствующее место».

### **Тема 15. Управление адаптацией персонала в организации**

1. Понятие и типы трудовой адаптации.
2. Факторы, влияющие на адаптацию.
3. Общая и специальная программа трудовой адаптации сотрудника.

#### **Практическое задание.**

Опишите Ваши действия в указанной ситуации.

Вы - новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих Вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения.

#### **При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Трудовая адаптация персонала** — взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологи-ческих, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

**Первичная адаптация** — приспособление работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, выпускников учебных заведений).

**Вторичная адаптация** — приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль).

**Производственная адаптация** подразумевает:

- профессиональную;
- социально-психологическую;
- организационно-административную;
- психофизиологическую;
- экономическую;
- санитарно-гигиеническую адаптацию.

**Непроизводственная адаптация** может включать адаптацию:

- к внепроизводственному общению с коллегами;
- к бытовым условиям.

**Программы адаптации:**

- общая программа адаптации;
- специализированная программа.

**Этапы процесса адаптации:** подготовительный, информационный, ознакомительный, адаптационный.

**Факторы, влияющие на процесс адаптации:**

- предыдущее место работы;
- характер и содержание труда в данной профессии;
- уровень организации и условия труда;
- профессиональная структура коллектива;
- размеры заработной платы;
- организационная структура организации;
- нормы взаимоотношений в коллективе;

- система организации труда;
- правила трудового распорядка;
- состояние производственной и технологической дисциплины;
- степень готовности рабочего места к трудовому процессу;
- наличие баз отдыха, поликлиники, библиотеки, спортивно-культурных заведений;
- способы распределения и возможности получения жилья, мест в детском саду;
- формы общения в нерабочее время.

### **Тема 16. Социальная адаптация работников в организации**

1. Понятие и сущность социальной адаптации персонала.
2. Цели социальной адаптации персонала.
3. Задачи социальной адаптации персонала.

#### **Практическое задание.**

Опишите, какие сопутствующие проблемы из перечисленных проявились в процессе социальной адаптации сотрудников в Вашей организации и как они были устранены:

- коррекция поведения новых сотрудников;
- модификация организационной структуры;
- корректировка установленных правил и обычаев, принятых среди давно работающих сотрудников.

Дополните данный перечень.

#### **При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Социальная адаптация персонала** — это взаимное приспособление нового сотрудника и организации друг к другу, сопровождающееся постепенным привыканием сотрудника к профессиональным, экономическим, организационным и социальным условиям труда, существующим в данной организации.

#### **Цели социальной адаптации:**

- снижение степени неопределенности у новых сотрудников;
- снижение текучести рабочей силы;
- сокращение стартовых издержек;
- экономия времени руководителя и сотрудников;
- появление и развитие позитивного отношения к работе, чувства удовлетворенности работой и мотивации к труду.

#### **Основные задачи социальной адаптации:**

- скорректировать или разрушить прежние поведенческие нормы, если они не соответствуют нормам, принятым в организации;
- заинтересовать сотрудника в новой работе;
- привить ему устоявшиеся в данной организации нормы поведения.

### **Тема 17. Особенности вознаграждения работников в организации**

1. Сущность и виды вознаграждения.
2. Особенности вознаграждения различных категорий работников.
3. Проблемы, возникающие в процессе вознаграждения работников и их решение.

#### **Практическое задание.**

Дилерская фирма по продаже автомобилей столкнулась с неприятными результатами одной проверки - снизилась удовлетворенность клиентов, и поступили жалобы следующего типа:

сложно напрямую по телефону связаться с работниками отдела технического обслуживания;

работники отдела продаж часто не отвечают на телефонные звонки;

работники финансового отдела "давили" на клиентов;

новые автомобили часто были вымыты не соответствующим образом или имели поломки, которые сразу же необходимо было починить или заменить какие-либо детали;

автомобили часто возвращали для повторного ремонта.

Таблица, представленная ниже, поясняет текущую систему поощрения работников фирмы.

Дайте рекомендации по совершенствованию системы вознаграждения работников для увеличения удовлетворенности клиентов.

Подразделение	Обязанности сотрудников	Текущий метод поощрения
1. Отдел продаж	Нахождение покупателя и его подготовка к покупке автомобиля	Очень небольшие оклады (минимальные зарплаты) с комиссионными. Ставка комиссионных увеличивается с каждыми 20 автомобилями, проданными за месяц
2. Финансовый отдел	Помощь в оформлении сделки о продаже. Подготовка покупателя к использованию финансового плана компании	Оклад плюс премия в размере 2000 руб.
3. Отдел технического контроля	Проверка поставляемых с завода автомобилей, мойка и исправления незначительных дефектов	Почасовая оплата с учетом числа автомобилей, проверенных за день и нормативов времени на операции
4. Отдел технического обслуживания	Предоставление гарантированного технического обслуживания и ремонта	Небольшая почасовая зарплата плюс премия, основанная на 1) числе автомобилей, отремонтированных за день и 2) более быстром обслуживании каждого автомобиля, чем за время, установленное в стандарте
5. Регистратура/ работники отдела предоставления услуг по телефону	Обеспечение предварительных переговоров потенциального покупателя с работниками отдела продаж, финансового отдела и отдела техобслуживания	Минимальная зарплата

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Вознаграждение** – это все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения.

**Внутреннее вознаграждение** дает сама работа; это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения; общение, возникающее в процессе работы.

**Внешнее вознаграждение** возникает не от самой работы, а дается организацией. Это продвижение по службе, похвалы и признание, символы служебного статуса и престижа, заработная плата, а также дополнительные выплаты.

**Основные формы материального вознаграждения:** заработная плата, бонусы, участие в прибылях, планы дополнительных выплат, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале.

**Заработная плата** — денежная выплата, регулярно производимая нанимателем работнику за отработанное время, произведенную продукцию или другую конкретную деятельность работника.

**Дополнительное вознаграждение:** автомобили компании, субсидии на питание, помощь в оплате расходов на образование, стипендиальные программы, членство в клубах (спортивных, социальных и др.), оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров фирмы, помощь в обучении, медицинское обслуживание, страхование жизни, страхование от несчастных случаев, пенсии, оплата нетрудоспособности, отпуск и др.

**Стимулирующие выплаты:** выплаты, направленные на усиление материальной заинтересованности работников в улучшении производственных результатов (премии, надбавки, вознаграждение по итогам работы за год, вознаграждение за выслугу лет, выплаты за достижение высоких производственных результатов и др.).

**Компенсационные доплаты:**

- доплаты и надбавки, не имеющие ограничений по сферам трудовой деятельности (за работу в выходные и праздничные дни, в сверхурочное время, несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня и др.);

- доплаты и надбавки, применяемые в определенных сферах приложения труда (ограничения охватывают сферу работ с неблагоприятными условиями труда, обусловлены особым характером выполняемой работы и др.).

**Проблемы вознаграждения:**

- стремление работников к получению денег за факт присутствия на работе;
- проблема несправедливости;
- проблемы с налогообложением;
- проблема правильного соотношения материального и морального вознаграждения;
- отсутствие творческого подхода к материальному вознаграждению и др.

## **Тема 18. Внутрифирменная работа по сокращению текучести кадров**

1. Понятие и причины высвобождения персонала.
2. Сущность текучести персонала.
3. Причины текучести персонала.

**Практическое задание.**

Рассчитайте коэффициент текучести в Вашей организации, Проанализируйте причины текучести и сформулируйте предложения по оптимизации.

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Высвобождение персонала** представляет собой сферу управленческой деятельности по сокращению численности работников.

**Основные причины высвобождения персонала:**

- автоматизация и другие виды совершенствования производства, влекущие за собой снижение затрат труда;
- сокращение масштабов деятельности организации;
- неправильная оценка потребности в персонале при найме.

**Типы высвобождения работников:**

- абсолютное высвобождение (увольнение) сотрудников;
- частичное (внутреннее) высвобождение, заключающееся в сокращении объема выполняемой работы при одновременном сохранении численности работников.

**Способы частичного высвобождения персонала:**

- введение неполного рабочего дня, сокращение рабочей недели, предоставление сотрудникам временных неоплачиваемых отпусков;
- прекращение приема новых сотрудников с расчетом на постепенное сокращение их численности;
- перевод работников из трудоизбыточных подразделений в трудонедостаточные, равномерное распределение работников между подразделениями;
- диверсификация деятельности предприятия, освоение новых видов работ для открытия новых рабочих мест.

**Текучесть персонала** представляет собой явление, характеризующееся частыми и массовыми увольнениями сотрудников, происходящих по инициативе самих сотрудников или по инициативе администрации, неудовлетворенной их трудовым поведением.

**Основные причины текучести персонала:**

- неудовлетворительные условия, охрана и содержание труда;
- неудовлетворительная организация труда;
- трудовые конфликты, связанные с напряженными отношениями в коллективе и с руководством;
- отсутствие перспектив продвижения по службе и профессионального роста.

**Коэффициент текучести** - это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушения техники безопасности, самовольный уход и т. п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

## **Тема 19. Трудовые споры в организации**

1. Понятие и порядок рассмотрения индивидуального трудового спора.
2. Рассмотрение и разрешение коллективных трудовых споров.
3. Ведение документации при разрешении коллективного трудового спора.

**Практическое задание.**

Проанализируйте данную ситуацию и определите, законно ли увольнение работника. Обоснуйте свое мнение.

Никитин был уволен с работы по истечении срока трудового договора. Оспаривая законность увольнения, Никитин обратился в районный суд с иском о восстановлении его на прежней работе и об оплате за время вынужденного прогула.

В исковом заявлении он указал, что пятилетний срок трудового договора истек 1 сентября, но он продолжал работать на предприятии до 15 сентября, когда был издан приказ об увольнении. Поскольку трудовые отношения фактически продолжались 15 дней, администрация неправильно уволила его по п. 2 ст. 77 ТК РФ.

**При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Индивидуальный трудовой спор** – неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного

договора, соглашения, локального нормативного акта, трудового договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

**Порядок рассмотрения** индивидуальных трудовых споров регулируется Трудовым Кодексом и иными федеральными законами, а порядок рассмотрения дел по трудовым спорам в судах определяется, кроме того, гражданским процессуальным законодательством Российской Федерации.

**Коллективный трудовой спор** – неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выбранного представительного органа работников при принятии локальных нормативных актов.

**Примирительные процедуры** – рассмотрение коллективного трудового спора в целях его разрешения примирительной комиссией с участием посредника и (или) в трудовом арбитраже.

## **Тема 20. Анализ эффективности работы персонала**

1. Понятие и сущность эффективности работы персонала.
2. Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом.
3. Показатели, характеризующие эффективность работы персонала.

### **Практическое задание.**

Проанализируйте, как влияют на эффективность управления персоналом в Вашей организации следующие факторы:

- организационные — рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;
- экономические — система материального поощрения и материальной ответственности;
- технические — технический уровень, степень использования техники, техническая культура менеджеров;
- физиологические — санитарно-гигиенические условия труда;
- социально-психологические — межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

### **При выполнении заданий используйте следующую информацию.**

**Оценка эффективности работы персонала** – это комплексная оценка качества участия персонала в достижении результатов деятельности организации.

**Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом**, классифицируются: по содержанию - организационные, экономические, технические, физиологические, социально-психологические;

по форме воздействия - факторы прямого и косвенного воздействия;

по продолжительности воздействия - факторы кратковременного и длительного воздействия;

по степени формализации - факторы, количественно измеримые и неизмеримые.

**Показатели эффективности деятельности подразделений управления персоналом** - оценочные критерии, выраженные в объективных показателях развития производства:

- показатели экономической эффективности;
- показатели количественной, структурной и качественной укомплектованности кадрового состава;
- показатели степени удовлетворенности работников работой в организации;
- косвенные показатели эффективности: текучесть кадров, производительность труда и т.п.

**Критерий эффективности** - это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, который учитывается при рассмотрении вариантов решения.

### **Указания по выбору варианта контрольной работы и оформлению контрольной работы**

Студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу по одному из предложенных вариантов.

Цель выполнения контрольной работы состоит в закреплении теоретических знаний студентов по курсу «Управление человеческими ресурсами» и их применении для решения конкретных практических задач.

Контрольная работа призвана организовать самостоятельную работу студентов по усвоению программного материала и одновременно является способом контроля за процессом обучения со стороны преподавателя. Студентам предлагаются методические указания к выполнению контрольной работы, перечень теоретических вопросов и практических заданий, список литературы.

Тематика контрольных работ включает 20 тем.

В содержательном плане контрольная работа включает 3 теоретических вопроса и 1 практическое задание.

Теоретические вопросы контрольной работы должны содержать анализ имеющихся литературных источников в исследуемой области управления персоналом и отражать самостоятельное видение студентом оптимальных путей решения проблемы с учетом специфики торговой деятельности.

Практическое задание предусматривает анализ ситуаций, выбор правильного решения в конкретной ситуации и обоснование своего мнения.

Выбор темы контрольной работы осуществляется по первой букве фамилии студента на основе представленной таблицы:

Первая буква фамилии студента	№ темы	Первая буква фамилии студента	№ темы
А, Х	1	Л	11
Б, Ц	2	М	12
В, Ч	3	Н	13
Г, Ш	4	О	14
Д, Щ	5	П	15
Е, Э	6	Р	16
Ж, Ю	7	С	17

З, Я	8	Т	18
И	9	У	19
К	10	Ф	20

*а) Требования к содержанию контрольной работы:*

- творческий, самостоятельный подход к изложению материала, умение выразить свое мнение по исследуемым вопросам;
- недопустимость механического переписывания материала учебника или лекций;
- подтверждение теоретических выводов практическим материалом;
- цитирование первоисточников со ссылками на номер работы, указанный в списке используемой литературы и страницу; наличие иллюстраций и таблиц.

*б) Требования к оформлению контрольной работы:*

Оформление контрольной работы должно соответствовать требованиям действующего ГОСТа. Основные из них состоят в следующем:

- текст излагается на стандартных листах формата А4 с соблюдением установок: шрифт – Times New Roman; кегль - 14; интервал – 1,5; абзацный отступ – 1,25 см; выравнивание – по ширине; поля: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – по 25 мм;
- объем контрольной работы - 15-20 страниц машинописного текста;
- страницы работы нумеруются сквозной порядковой нумерацией по центру верхнего поля, начиная с титульного листа (номер страницы на титульном листе не проставляется);
- на второй странице приводится содержание работы (перечень вопросов, заданий, разделов) с указанием начальных страниц;
- разделы должны иметь порядковую нумерацию;
- каждый раздел работы начинается с нового листа;
- иллюстрации и таблицы должны быть пронумерованы, иметь ссылки и комментарии к ним в тексте; каждую иллюстрацию необходимо снабжать подрисуночной надписью, таблицы должны иметь заголовки;
- заимствованные данные (цитаты, цифры) должны сопровождаться ссылками с указанием номера источника в списке литературы и соответствующей страницы (например, [5, с. 78] или [5, с. 78-96]);
- сокращения допускаются только общепринятые (например, тыс. руб., г., др. и т. д.);
- в конце контрольной работы приводится список использованных источников в следующем порядке: правовые, нормативные акты, учебная литература (в алфавитном порядке), статьи из журналов, Интернет-источники;
- библиографическое описание источников должно соответствовать стандарту, разработанному для текстовых документов;
- распечатка текста должна быть четкой, без помарок и исправлений.

Работы, представленные без соблюдения требований к оформлению, на рецензирование не принимаются и возвращаются студенту для исправления.

*При выполнении контрольной работы:*

- студент должен самостоятельно изучить рекомендованную литературу и другие источники информации. По ходу их изучения необходимо выписывать цитаты, составлять иллюстрации и таблицы;
- ответы на теоретические вопросы должны отражать необходимую и достаточную компетенцию студента, содержать краткие и четкие формулировки, убедительную

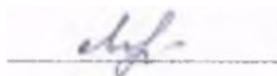
- аргументацию, доказательность и обоснованность выводов, быть логически выстроены;
- при изложении теоретических вопросов следует приводить практические примеры;
  - выполнение практических или творческих заданий должны сопровождаться краткими, но исчерпывающими пояснениями;
  - контрольная работа должна быть представлена в деканат торгово-экономического факультета не позднее, чем за 20 дней до начала экзаменационной сессии;
  - работа, выполненная без соблюдения требований или не полностью, или не по своему варианту не зачитывается и возвращается студенту на доработку;
  - до начала сессии студент получает проверенную преподавателем контрольную работу с исправлениями в тексте и замечаниями на полях, в которых анализируются ошибки и неточности, даются рекомендации по исправлению ошибок и выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено». Оценка «зачтено» является допуском к зачету по соответствующей учебной дисциплине. Работа с оценкой «не зачтено» должна быть доработана и представлена на повторное рецензирование.

**Критерии оценки:**

**«зачтено»** - выставляется студенту при условии полного изложения ответа на теоретические вопросы, самостоятельного освещения темы, правильного выполнения практического задания. Допускаются отдельные погрешности и ошибки на уровне не более 50%;

**«не зачтено»** - выставляется студенту при условии неполного изложения ответа на теоретические вопросы, отсутствии самостоятельности в освещении темы, ошибках в выполнении практического задания. Уровень неправильного выполнения заданий составляет более 50%.

Составитель, к.э.н, доцент

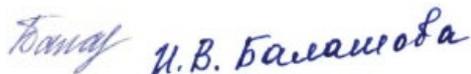


И.Ю. Лопатина

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Фонд оценочных средств с внесенными дополнениями и изменениями рекомендован к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой

 И.В. Балашова

2. Фонд оценочных средств с внесенными дополнениями и изменениями рекомендован к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 6 от 27.01.2022 г.

Заведующий кафедрой



И.В. Балашова