

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 15.10.2024 13:19:41  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b0aba3a110c0c3199

Приложение 6  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.06 «Торговое дело»  
направленность (профиль) программы «Торговый  
менеджмент и маркетинг (во внутренней и внешней  
торговле)»

**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**

**Факультет экономики, менеджмента и торговли**

Кафедра экономики и управления

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**Б1.О.07 «Управление человеческими ресурсами»**

**Направление подготовки 38.03.07 Товароведение**

**Направленность (профиль) программы «Товарная экспертиза, оценочная деятельность и управление качеством»**

**Уровень высшего образования *Бакалавриат***

**Год начала подготовки 2024**

**Краснодар – 2023 г.**

Составитель:

к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики  
и управления

И.Ю. Лопатина

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры экономики и цифровых технологий Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол № 8 от 16 марта 2023 г.

Оценочные материалы составлены на основе оценочных средств по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», утвержденной на заседании базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ «Развитие человеческого капитала», протокол № 10 от 28 апреля 2021 г., разработанными: Карпенко Е.З., к.э.н., доцентом, доцентом Торгово-промышленной палаты РФ «Развитие человеческого капитала».

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

### ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.1.3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы	Тема 1. Человеческие ресурсы как объект управления.  Тема 2. Технологии управления человеческими ресурсами.  Тема 3. Риски в управлении человеческими ресурсами.
		УК-3.1.3-3. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде	
		УК-3.1.У-2. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией	
	УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.2.3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия	Тема 1. Человеческие ресурсы как объект управления.  Тема 2. Технологии управления человеческими ресурсами.  Тема 3. Риски в управлении человеческими ресурсами.
		УК-3.2.3-3. Знает методы анализа командных ролей	
		УК-3.2.У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу	
		УК-3.2.У-2. Умеет определять и корректировать командные роли	
		УК-3.2.У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	

УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК-9.1. Осознает значимость и проблемы профессиональной и социальной адаптации лиц с ограниченными возможностями	УК-9.1.У-1. Умеет аргументированно объяснять ценность многообразия и опровергать стереотипы в отношении лиц с ограниченными возможностями	Тема 1. Человеческие ресурсы как объект управления.  Тема 2. Технологии управления человеческими ресурсами.
	УК-9.2. Содействует успешной профессиональной и социальной адаптации лиц с ограниченными возможностями	УК-9.2.У-2. Умеет создавать условия для более глубокого вовлечения лиц с ограниченными возможностями в организационную среду и профессиональную деятельность с учетом их особых потребностей	Тема 3. Риски в управлении человеческими ресурсами.
		УК-9.2.У-3. Умеет выбирать способы и технологии коммуникации, учитывающие особые потребности лиц с ограниченными возможностями	

## МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

#### *Вопросы для групповой дискуссии*

#### **Тема 1. Человеческие ресурсы как объект управления**

**Индикаторы достижения:** УК-3.1.; УК-3.2.; УК-9.1.; УК-9.2.

1. В чем особенность человеческих ресурсов как объекта управления?
2. В чем особенность психологических методов управления персоналом?
3. В чем заключается системный подход к управлению человеческими ресурсами организации?
4. Какие характеристики организации влияют на построение системы управления персоналом?
5. Какие документы составляют основу нормативно-методического обеспечения службы управления персоналом?

#### **Тема 2. Технологии управления человеческими ресурсами**

**Индикаторы достижения:** УК-3.1.; УК-3.2.; УК-9.1.; УК-9.2.

1. В чем особенности внутреннего набора персонала?
2. Какие условия могут быть включены в трудовой договор как дополнительные?
3. В чем заключается мотивационная цель оценки персонала?
4. В чем могут проявиться негативные последствия аттестации, как для работника, так и для организации?

5. В чем выражается соблюдение принципа результативности при проведении аттестации персонала?
6. Какие факторы могут обуславливать необходимость переобучения работников?
7. В чем особенности обучения взрослых?
8. В чем отличие профессиональной подготовки от повышения квалификации?
9. Что общего и в чем различие между профессиональной и внутриорганизационной карьерой?
10. Каковы возможности применения теории справедливости С.Адамса в практике управления персоналом?
11. В чем особенность бестарифных систем организации заработной платы?

### **Теме 3. Риски в управлении человеческими ресурсами**

**Индикаторы достижения:** УК-3.1.; УК-3.2.; УК-9.1.; УК-9.2.

1. В чем заключаются риски увольнения работников?
2. В чем заключаются риски недоиспользования в своей деятельности знаний и навыков, полученных в результате обучения?
3. Каковы риски обучения персонала для организации?
4. Каковы наиболее распространенные методы управления рисками?
5. Какие мероприятия можно предложить для минимизации рисков, связанных с временной нетрудоспособностью работника?

#### **Критерии оценки (в баллах):**

- **10-8 баллов** выставляется обучающемуся, если он демонстрирует в процессе групповой дискуссии верные и в полном объеме знания об основах развития персонала и умения применять эти знания;
- **7-4 балла** выставляется обучающемуся, если он демонстрирует в процессе групповой дискуссии знания об основах развития персонала и умения применять эти знания с незначительными замечаниями;
- **3-1 балл** выставляется обучающемуся, если он демонстрирует в процессе групповой дискуссии знания об основах развития персонала и умения применять эти знания на базовом уровне, с ошибками;
- **0 баллов** выставляется обучающемуся, если он не демонстрирует в процессе групповой дискуссии на базовом уровне знания об основах развития персонала и умения применять эти знания.

#### **Задания для текущего контроля**

##### *Задания для анализа кейсов (ситуаций)*

### **Тема 1. Человеческие ресурсы как объект управления**

**Индикаторы достижения:** УК-3.1.; УК-3.2.; УК-9.1.; УК-9.2.

*Исходные данные.* Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей организаций о том, как лучше обращаться подчиненными. Они высказали следующие точки зрения:

- а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- б) «все это мелочи, главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
- в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

*Задание.* Какую точку зрения Вы поддерживаете и почему?

## **Тема 2. Технологии управления человеческими ресурсами**

**Индикаторы достижения:** УК-3.1.; УК-3.2.; УК-9.1.; УК-9.2.

*Исходные данные.*

В розничной торговой организации высокая текучесть кадров как среди продавцов-консультантов, так и среди работников офиса. Руководство организации приняло решение проводить обучение каждого нового работника в течение первых трех месяцев работы.

*Задание.*

Может ли принятое решение позитивно повлиять на текучесть кадров в организации? Аргументируйте свою точку зрения.

## **Тема 3. Риски в управлении человеческими ресурсами**

**Индикаторы достижения:** УК-3.1.; УК-3.2.; УК-9.1.; УК-9.2.

*Исходные данные.* На предприятии торговли произошла поломка системы водоснабжения. Для ее устранения по регламенту потребовалось бы много времени. Один из рабочих, рискуя жизнью, быстро устранил неисправность. Все работники предприятия восторгались его поступком. Директор предприятия, узнав о случившемся, поблагодарил рабочего, а главного инженера освободил от работы.

*Задание.* Оцените действия рабочего и директора предприятия.

### **Критерии оценки (в баллах):**

**10-8 баллов** - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

**7-4 балла** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

**3-1 балл** - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает недостаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0 баллов** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

### **Задания для творческого рейтинга**

#### *Темы групповых проектов*

**Индикаторы достижения:** УК-3.1.; УК-3.2.; УК-9.1.; УК-9.2.

1. Разработка организационной структуры управления человеческими ресурсами организации.
2. Разработка программы адаптации персонала организации.
3. Разработка процедуры аттестации персонала организации.
4. Разработка гостиничного программы развития персонала организации.
5. Разработка системы стимулирования персонала организации.

### **Критерии оценки (в баллах):**

- **20-16 баллов** выставляется обучающемуся, если он демонстрирует в процессе выполнения и защиты группового проекта верные и в полном объеме знания о развитии персонала организации и умения применять эти знания;

- **15-8 баллов** выставляется обучающемуся, если он демонстрирует в процессе выполнения и защиты группового проекта знания о развитии персонала организации и умения применять эти знания с незначительными замечаниями;
- **7-1 балл** выставляется обучающемуся, если он демонстрирует в процессе выполнения и защиты группового проекта знания о развитии персонала организации и умения применять эти знания на базовом уровне, с ошибками;
- **0 баллов** выставляется обучающемуся, если он не демонстрирует в процессе выполнения и защиты группового проекта на базовом уровне знания о развитии персонала организации и умения применять эти знания.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **Структура зачетного задания**

<i>Наименование оценочного средства</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
<i>Вопрос 1</i>	<i>10</i>
<i>Вопрос 2</i>	<i>10</i>
<i>Практическое задание</i>	<i>20</i>

### **Задания, включаемые в зачетное задание**

#### ***Типовой перечень вопросов к зачету:***

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 зачету**

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 построите 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 заработной платы 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, сбой 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?

### Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«зачтено»	УК-3. УК-9.	УК-3.1. УК-3.2. УК-9.1. УК-9.2.	<b>Знает верно и в полном объеме:</b> основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде; основные методы анализа группового взаимодействия; методы анализа командных ролей <b>Умеет верно и в полном объеме:</b> определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; проектировать и организовывать	<b>Продвинутый</b>

				<p>командную работу; определять и корректировать командные роли; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями; аргументированно объяснять ценность многообразия и опровергать стереотипы в отношении лиц с ограниченными возможностями; создавать условия для более глубокого вовлечения лиц с ограниченными возможностями в организационную среду и профессиональную деятельность с учетом их особых потребностей; выбирать способы и технологии коммуникации, учитывающие особые потребности лиц с ограниченными возможностями.</p>	
70 – 84 баллов	«зачтено»	УК-3. УК-9.	<p>УК-3.1. УК-3.2. УК-9.1. УК-9.2.</p>	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде; основные методы анализа группового взаимодействия; методы анализа командных ролей</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; проектировать и организовывать командную работу;</p>	Повышенный

				<p>определять и корректировать командные роли; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями; аргументированно объяснять ценность многообразия и опровергать стереотипы в отношении лиц с ограниченными возможностями; создавать условия для более глубокого вовлечения лиц с ограниченными возможностями в организационную среду и профессиональную деятельность с учетом их особых потребностей; выбирать способы и технологии коммуникации, учитывающие особые потребности лиц с ограниченными возможностями.</p>	
50 – 69 баллов	«зачтено»	УК-3. УК-9.	<p>УК-3.1. УК-3.2. УК-9.1. УК-9.2.</p>	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде; основные методы анализа группового взаимодействия; методы анализа командных ролей</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; проектировать и организовывать командную работу; определять и корректировать командные роли;</p>	<b>Базовый</b>



				<p>определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями; аргументированно объяснять ценность многообразия и опровергать стереотипы в отношении лиц с ограниченными возможностями; создавать условия для более глубокого вовлечения лиц с ограниченными возможностями в организационную среду и профессиональную деятельность с учетом их особых потребностей; выбирать способы и технологии коммуникации, учитывающие особые потребности лиц с ограниченными возможностями.</p>	
<p>менее 50 баллов</p>	<p>«не зачтено»</p>	<p>УК-3. УК-9.</p>	<p>УК-3.1. УК-3.2. УК-9.1. УК-9.2.</p>	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде; основные методы анализа группового взаимодействия; методы анализа командных ролей</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; проектировать и организовывать командную работу; определять и корректировать командные роли; определять потребности участников команды в овладении новыми</p>	<p><b>Компетенции не сформированы</b></p>

			<p>знаниями и умениями;  аргументированно  объяснять ценность  многообразия и  опровергать стереотипы в  отношении лиц с  ограниченными  возможностями;  создавать условия для  более глубокого  вовлечения лиц с  ограниченными  возможностями в  организационную среду и  профессиональную  деятельность с учетом их  особых потребностей;  выбирать способы и  технологии  коммуникации,  учитывающие особые  потребности лиц с  ограниченными  возможностями.</p>	
--	--	--	---	--