

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ

УТВЕРЖДАЮ:

Первый проректор

О.А. Удалых

«17» апреля 2025 г.

М.П.



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

Управление человеческими ресурсами

(наименование дисциплины)

Направление подготовки/специальность 38.04.01 Экономика

(код и наименование направления

подготовки/специальности)

Направленность
(профиль)

Экономика и управление АПК

(наименование профиля/специализации подготовки, при наличии)

Квалификация выпускника: магистр

(квалификация выпускника)

Год начала подготовки: **2025**

Макеевка – 2025

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» является частью ОПОП ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль): Экономика и управление АПК и предназначен для оценивания уровня сформированности компетенций обучающихся.

Разработчик(и)


(подпись)

О.А. Удалых

(ИОФ)

(подпись)

(ИОФ)

(подпись)

(ИОФ)

Фонд оценочных средств обсужден на заседании ПМК кафедры экономики, протокол №9 от «08» апреля 2025 года.

Председатель ПМК

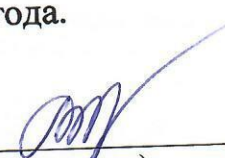

(подпись)

И.Н. Святенко

(ИОФ)

Фонд оценочных средств утвержден на заседании кафедры экономики, протокол №9 от «08» апреля 2025 года.

Заведующий кафедрой


(подпись)

В.И. Веретенников

(ИОФ)

Раздел 1. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1.1. Основные сведения о дисциплине

Наименование показателей	Укрупненная группа, направление подготовки, квалификационный уровень	Характеристика дисциплины		
		очная форма обучения	заочная форма обучения	очно- заочная форма обучения
Количество зачетных единиц – 4	Укрупненная группа «38.00.00 Экономика и управление»	Обязательная часть		
	Направление подготовки «38.04.01 Экономика»			
	Общее количество часов – 144	Направленность (профиль) «Экономика и управление АПК»	Семестр	
3			3	-
Лекции				
	Образовательная программа высшего образования – программа магистратуры	24	6	-
		Занятия семинарского типа		
		24	4	-
		Самостоятельная работа		
		93,7	131,7	-
		Контактная работа, всего		
		50,3	12,3	-
Вид контроля: экзамен				

1.2. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной «Управление человеческими ресурсами»

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	
		Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые знания, умения и навыки
1	2	3	4
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Организовывает и руководит работой команды	<i>Знание:</i> сущности и системы управления человеческими ресурсами организации, эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами, современных технологий организации деятельности команд; <i>Умение:</i> определения эффективности управления человеческими ресурсами; определять роль каждого участника команды, ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли <i>Навык:</i> организации командной работы.

		УК-3.2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели	<i>Знание:</i> технологий управления человеческими ресурсами, в том числе вопросов найма, подбора, отбора, адаптации персонала, планирования профессионального развития и обучения персонала, методов мотивации персонала; <i>Умение:</i> выработки и реализации кадровой политики и стратегии для обеспечения поддержки атмосферы сотрудничества и достижения цели; предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы; <i>Навык:</i> использования различных типов коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников
--	--	---	---

1.3. Перечень тем дисциплины

Шифр темы	Название темы	Кол-во часов
T.1.1	Сущность и система управления человеческими ресурсами организации	14
T.1.2	Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами	14
T.1.3	Кадровая политика и кадровое планирование в организации	18
T.1.4	Эффективность управления человеческими ресурсами	15
T.2.1	Наем, подбор, отбор персонала	15
T.2.2	Адаптация персонала	15
T.2.3	Профессиональное развитие и обучение персонала	18
T.2.4	Мотивация персонала	18
T.2.5	Аудит персонала	14,7
	Другие виды контактной работы	2,3
Всего		144

1.4. Матрица соответствия тем дисциплины и компетенций

<i>Шифр компетенции по ГОС ВПО</i>	<i>Шифр темы</i>								
	T.1.1	T.1.2	T.1.3	T.1.4	T.2.1	T.2.2	T.2.3	T.2.4	T2.5
УК-3.1	+	+	+	+	+	+	+	+	+
УК-3.2			+	+	+	+	+	+	+

1.5. Соответствие тем дисциплины и контрольно-измерительных материалов

№ темы	<i>ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ</i>					
	<i>Тестовые задания по теоретическому материалу</i>	<i>Вопросы для устного опроса</i>	<i>Типовые задания практического характера</i>	<i>Задания для контрольной работы</i>	<i>Тематика рефератов, докладов, сообщений</i>	<i>Групповое творческое задание</i>
	Блок А Контроль знаний		Блок Б Контроль умений, навыков			
T.1.1	+	+	+	+	+	
T.1.2	+	+	+	+	+	
T.1.3	+	+	+	+	+	
T.1.4	+	+	+	+	+	
T.2.1	+	+	+	+	+	
T.2.2	+	+	+	+	+	
T.2.3	+	+	+	+	+	
T.2.4	+	+	+	+	+	+
T.2.5	+	+	+	+	+	

1.6. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Результат обучения по дисциплине	Критерии и показатели оценивания результатов обучения			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
I этап Знать сущность и систему управления человеческими ресурсами организации, эволюцию подходов к управлению человеческими ресурсами, современные технологии организации деятельности команд (УК-3 / УК-3.1)	Фрагментарные знания сущности и системы управления человеческими ресурсами организации, эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами, современных технологий организации деятельности команд / Отсутствие знаний	Неполные знания сущности и системы управления человеческими ресурсами организации, эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами, современных технологий организации деятельности команд	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания сущности и системы управления человеческими ресурсами организации, эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами, современных технологий организации деятельности команд	Сформированные и систематические знания сущности и системы управления человеческими ресурсами организации, эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами, современных технологий организации деятельности команд
II этап Уметь определять эффективность управления человеческими ресурсами, роль каждого участника команды, ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли (УК-3 / УК-3.1)	Фрагментарное умение / Отсутствие умений определять эффективность управления человеческими ресурсами, роль каждого участника команды, ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли	В целом успешное, но несистематическое умение определять эффективность управления человеческими ресурсами, роль каждого участника команды, ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение определять эффективность управления человеческими ресурсами, роль каждого участника команды, ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли	Успешное и систематическое умение определять эффективность управления человеческими ресурсами, роль каждого участника команды, ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли
III этап Иметь навыки организации командной работы (УК-3 / УК-3.1)	Фрагментарное применение навыков организации командной работы / Отсутствие навыков	В целом успешное, но несистематическое применение навыков организации командной работы	В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков организации командной работы	Успешное и систематическое применение навыков организации командной работы
I этап Знать технологии управления человеческими ресурсами, в том числе вопросы найма, подбора, отбора, адаптации персонала, планирования профессионального развития и обучения персонала, методы мотивации персонала (УК-3 / УК-3.2)	Фрагментарные знания технологий управления человеческими ресурсами, в том числе вопросов найма, подбора, отбора, адаптации персонала, планирования профессионального развития и обучения персонала, методов мотивации персонал / Отсутствие знаний	Неполные знания технологий управления человеческими ресурсами, в том числе вопросов найма, подбора, отбора, адаптации персонала, планирования профессионального развития и обучения персонала, методов мотивации персонал	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания технологий управления человеческими ресурсами, в том числе вопросов найма, подбора, отбора, адаптации персонала, планирования профессионального развития и обучения персонала, методов мотивации персонал	Сформированные и систематические знания технологий управления человеческими ресурсами, в том числе вопросов найма, подбора, отбора, адаптации персонала, планирования профессионального развития и обучения персонала, методов мотивации персонал
II этап	Фрагментарное умение	В целом успешное, но	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы	Успешное и систематическое умение

Уметь вырабатывать и реализовывать кадровую политику и стратегию для обеспечения поддержки атмосферы сотрудничества и достижения цели; предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы (УК-3 / УК-3.2)	вырабатывать и реализовывать кадровую политику и стратегию для обеспечения поддержки атмосферы сотрудничества и достижения цели; предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы / Отсутствие умений	несистематическое умение вырабатывать и реализовывать кадровую политику и стратегию для обеспечения поддержки атмосферы сотрудничества и достижения цели; предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы	умение вырабатывать и реализовывать кадровую политику и стратегию для обеспечения поддержки атмосферы сотрудничества и достижения цели; предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы	вырабатывать и реализовывать кадровую политику и стратегию для обеспечения поддержки атмосферы сотрудничества и достижения цели; предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы
III этап Иметь навыки использования различных типов коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников (УК-3 / УК-3.2)	Фрагментарное применение навыков использования различных типов коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников / Отсутствие навыков	В целом успешное, но несистематическое применение навыков использования различных типов коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников	В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков использования различных типов коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников	Успешное и систематическое применение навыков использования различных типов коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников

Раздел 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Блок А

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тема 1.1

1. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

А) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

Б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

В) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

Г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

2. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

А) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

Б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации, на короткое время;

В) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.

3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

А) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

Б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

В) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

4. Планы по человеческим ресурсам определяют:

А) политику по набору женщин и национальных меньшинств;

Б) политику по отношению к временным работающим;

В) уровень оплаты;

Г) оценку будущих потребностей в кадрах.

5. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

А) разработка стратегии управления персоналом;

Б) работа с кадровым резервом;

- В) переподготовка и повышение квалификации работников;
- Г) планирование и контроль деловой карьеры;
- Д) планирование и прогнозирование персонала;
- Е) организация трудовых отношений.

6. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

- А) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
- Б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
- В) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

7. Принцип комплексности подразумевает:

- А) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
- Б) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
- В) ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

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

- А) метод аналогий;
- Б) метод структуризации целей;
- В) морфологический анализ.

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

- А) метод аналогий;
- Б) метод творческих совещаний.

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

- А) административные;
- Б) экономические;
- В) статистические;
- Г) социально-психологические;
- Д) стимулирования.

11. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

- А) административные;
- Б) экономические;
- В) социально-психологические.

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

- А) административные;
- Б) экономические;

В) социально-психологические.

13. К каким методам управления персоналом вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- А) административные;
- Б) экономические;
- В) социально-психологические.

Тема 1.2.

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

- А) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- Б) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- В) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

2. Укажите, какие принципы относятся к основным принципам школы научного менеджмента, управление организацией рассматривается как специально организованная деятельность:

- А) следует отбирать и обучать людей, наиболее подходящих к выполняемым работам;
- Б) эффективность организации зависит от способности руководителей раскрывать личностный потенциал работника;
- В) производительность является результатом научно организованного труда человека;
- Г) эффективность труда рабочего зависит от материальной стимуляции.

3. На каком этапе доиндустриального периода основной формой трудовых отношений была эксплуатация?

- А) рабовладельческий;
- Б) присваивающий;
- В) феодальный;
- Г) производящий.

4. В каком подходе к управлению персоналом считается, что люди трудятся не для удовольствия, а по необходимости, а основная цель труда — зарабатывание денег?

- А) человеческих ресурсов;
- Б) человеческие отношения;
- В) классическая школа.

5. В каком историческом периоде трудовых отношений начали появляться профессиональные сообщества как сообщества свободных профессионалов, которые заботились о своем профессиональном развитии?

- А) доиндустриальный;
- Б) индустриальный;
- В) постиндустриальный.

6. В каком историческом периоде трудовых отношений работник начал

выполнять только очень узкие функции при машине, что ставило его в зависимость от техники?

- А) доиндустриальный;
- Б) индустриальный;
- В) постиндустриальный.

7. Кому принадлежит вывод о существовании зависимости производительности труда от отношений между членами коллектива и что экономические результаты функционирования организации непосредственно зависят от мотивации работников и социальных аспектов управления?

- А) Анри Файолю;
- Б) Элтону Мэйю;
- В) Вильяму Оучи;
- Г) Ф.У. Тэйлору.

Тема 1.3.

1. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

- А) психологические тесты;
- Б) проверка знаний;
- В) проверка профессиональных навыков;
- Г) графические тесты.

2. Что собой представляет процесс набора персонала:

- А) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- Б) прием сотрудников на работу;
- В) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

3. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

- А) привычкой тех, кто работает;
- Б) приемом по рекомендательным письмам;
- В) требованием со стороны самой работы;
- Г) недостаточной практикой набора.

4. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

- А) низкие затраты на адаптацию персонала;
- Б) появление новых идей, использование новых технологий;
- В) появление новых импульсов для развития;
- Г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

5. В чем отличие планирования человеческих ресурсов от планирования рабочей силы?

- А) при планировании человеческих ресурсов делается ставка на мотивации, при планировании рабочей силы — на количество;
- Б) при планировании рабочей силы делается ставка на мотивации, при планировании человеческих ресурсов — на количество;
- В) эти понятия имеют один и тот же смысл.

6. Норма управляемости выражается в количестве:

- А) страт;
- Б) подчиненных;
- В) отделов;
- Г) подразделений.

7. Основные критерии дифференциации планов службы управления персоналом:

- А) сроки и подразделения;
- Б) цели и задачи;
- В) масштабы и области применения;
- Г) численность охваченных планированием и достигнутые результаты.

8. Основным требованием к постановке цели в сфере управления персоналом является:

- А) рост благосостояния работников;
- Б) максимизация прибыли организации;
- В) удовлетворение запросов потребителей.

9. Основным условием применения какого метода для прогнозирования управленческих решений является наличие нормативной базы?

- А) индексного;
- Б) экспериментального;
- В) параметрического.

10. План и прогноз:

- А) взаимодополняют друг друга;
- Б) идентичные понятия;
- В) прогноз играет определяющую роль.

11. Планирование человеческих ресурсов это:

- А) процесс, цель которого представить сотрудникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их потребностями и склонностями, так и с требованиями производства;
- Б) процесс организации планомерного продвижения работника по системе должностей или рабочих мест;
- В) процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение, когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации.

Тема 1.4.**1. Развитие персонала — это:**

- А) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- Б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- В) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

2. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе).

При необходимости указать несколько:

- А) инструктаж;
- Б) ротация;
- В) ученичество и наставничество;
- Г) лекция;
- Д) разбор конкретных ситуаций;
- Е) деловые игры;
- Ж) самообучение;
- З) видеотренинг.

3. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:

- А) инструктаж;
- Б) ротация;
- В) ученичество и наставничество;
- Г) лекция;
- Д) разбор конкретных ситуаций;
- Е) деловые игры;
- Ж) самообучение;
- З) «сидя рядом с Нелли».

4. Карьера — это:

- А) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- Б) переход на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- В) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- А) неструктурированный, непланируемый;
- Б) планируемое развитие за пределами работы;
- В) планируемое развитие на работе.

6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

- А) обучение по договору учебным центром;
- Б) ротацию менеджеров;
- В) делегирование полномочий подчиненному;
- Г) формирование резерва кадров на выдвижение.

7. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:

- А) да;
- Б) нет.

8. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- А) горизонтального типа;

- Б) вертикального типа;
- В) центростремительного типа.

9. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- А) горизонтального типа;
- Б) вертикального типа;
- В) центростремительного типа.

10. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- А) анализ исполнения работы;
- Б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- В) балансовый метод.

11. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:

- А) да;
- Б) иногда;
- В) нет.

12. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):

- А) структурные сдвиги в производстве;
- Б) перемещения работников внутри организации;
- В) текучесть кадров;
- Г) повышение технического уровня производства;
- Д) изменение объемов производства.

13. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):

- А) горизонтальное перемещение;
- Б) понижение в должности;
- В) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- Г) обучение;
- Д) аттестация сотрудника;
- Е) вознаграждение сотрудника.

Тема 2.1

1. Американский социолог У. Нойман знаменит тем, что:

- А) определил тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций;
- Б) провел сравнительный анализ американской, японской и арабской организационных культур;
- В) предложил выделять три типологии культуры организации: рыночную, бюрократическую, клановую.

2. В. Гаськов:

А) провел сравнительный анализ американской, японской и арабской организационных культур;

Б) предложил выделить три типологии культуры организации: рыночная, бюрократическая, клановая;

В) определил американский тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций;

Г) провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов.

3. Важнейшая функция корпоративной культуры — это:

А) контроль над персоналом;

Б) формирование благоприятного психологического климата;

В) воспитание персонала;

Г) поддержание самоидентичности и своеобразия организации;

Д) создание благоприятного имиджа.

4. Какой из элементов не включает в себя культурная парадигма организации?

А) культура управления;

Б) ритуалы;

В) издержки производства.

5. Какой элемент в культуре предприятия является основным?

А) организационные ценности;

Б) дисциплина.

6. Корпоративная культура основана на:

А) правилах, определяемых руководством организации;

Б) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;

В) кодексе корпоративной этики;

Г) национальных традициях;

Д) общепринятых нормах поведения.

7. Кто впервые исследовал влияние национально- государственного и этнического факторов на культуру предприятия?

А) Г. Хофштеде;

Б) Н. Лемэтр;

В) С. Йошимири.

8. Кто из ученых трактует корпоративную культуру с точки зрения культурных структур?

А) С. Йошимири;

Б) Г. Хофштеде;

В) С. Мишон;

Г) Н. Лематр;

Д) П. Штерн.

9. Одной из синтетических форм культуры является:

А) понятие;

Б) обычай;

В) язык.

10. Организационная культура — это:

А) исторически обусловленные общественным бытием требования к деятельности и отношениям индивидов, социальных групп, классов и общественных институтов, выражающие общественную необходимость организации деятельности и отношений в соответствии с объективными условиями;

Б) комплексная, обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности; В) совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим пред-приятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта;

Г) предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации;

Д) это воспринятая из прошлого форма социальной регуляции деятельности и отношений людей, которая воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычной для его членов.

11. Понимание М. Вебером процесса взаимодействия культуры и экономики заключается в следующем:

А) определяющую роль в жизни общества играет материальное производство, культура рождается из экономической деятельности человека;

Б) не исключено влияние культуры на экономику, но при этом экономика первична;

В) культура играет определяющую роль в жизни общества, обеспечивая его целостность и развитие, оказывая существенное влияние на все сферы деятельности, в том числе, на экономику.

12. Понятие корпоративной культуры было рассмотрено Гертом Хофштеде с точки зрения:

А) ценностей, преобладающих внутри организации;

Б) анализа культурной парадигмы организации;

В) роли национально-государственного и этнического факторов в становлении и функционировании культуры предприятий.

13. Согласно К. Марксу во взаимосвязи культуры и экономики:

А) экономика оказывает первичное влияние на культуру;

Б) культура оказывает первичное влияние на экономику;

В) они не влияют друг на друга.

14. Четыре факторные модели ценностей национальной культуры по Г. Хофштеде:

А) индивидуализм, дистанция власти, избегание непредвиденности, гендерный фактор;

Б) мир и его восприятие, природа и судьба, поведение, социальные отношения;

В) верования, организация, способ отбора персонала, разделение ответственности за принятия решений;

Г) организация, гендерный фактор, социальные отношения, верования.

15. Элементы культурной парадигмы организации:

А) шаблоны и ритуалы, истории, символы, системы контроля, властные структуры, организационная структура;

Б) структура, стратегия, навыки персонала, состав персонала, стиль управления, ценности;

В) шаблоны и ритуалы, стратегия, навыки персонала, состав персонала, идеология, операционное ядро;

Г) операционное ядро, стратегическая вершина, средняя линия, техноструктура, обслуживающий персонал, идеология, шаблоны и ритуалы.

Тема 2.2

1. В компаниях какой страны в общей структуре службы особо выделяется подразделение, обеспечивающее комплектование руководящих кадров, которое имеет непосредственное подчинение одному из статс-секретарей в министерствах и ведомствах или президенту частной фирмы?

- А) Япония;
- Б) ФРГ;
- В) США.

2. В компаниях какой страны специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит в основном по вертикали?

- А) США;
- Б) ФРГ;
- В) Япония.

3. В компаниях какой страны основные направления мотивации и защиты прав наемных работников закреплены законодательно в соответствующих актах и положениях, а руководство фирм, учреждений и организаций имеет право отклоняться от них только в сторону увеличения льгот и компенсаций?

- А) США;
- Б) ФРГ;
- В) Япония.

4. В компаниях какой страны чрезвычайно большое внимание уделяется планированию расходов на человеческие ресурсы, которое предполагает учет количественных и качественных ситуационных факторов?

- А) ФРГ;
- Б) Япония;
- В) США.

5. Укажите, что из нижеперечисленного относится к политике управления человеческими ресурсами в США:

- А) сотрудникам предоставляется определенная автономия в принятии решений;
- Б) внутрифирменное социальное обеспечение;
- В) кружки контроля качества;
- Г) системы совместных консультаций рабочих и предпринимателей;
- Д) при подборе особую роль играют такие критерии, как образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе;
- Е) ротация системы коллективного подряда и коллективного принятия решений.

6. В какой стране менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты?

- А) США;
- Б) Япония;
- В) ФРГ.

7. В компаниях какой страны работник получает новое назначение через два-три года и знает, что качество исполнения им своих обязанностей определит характер его очередного назначения?

- А) Япония;
- Б) ФРГ;
- В) США.

8. Укажите, что из нижеперечисленного относится к политике управления человеческими ресурсами в Японии:

- А) ориентация на узкую специализацию менеджеров, инженеров, ученых;
- Б) пожизненный наем;
- В) компанейские профсоюзы;
- Г) внутрифирменный рынок рабочей силы;
- Д) персонал рассматривается как основной источник повышения эффективности в деятельности компаний;
- Е) оплата труда в соответствии с выслугой лет.

Тема 2.3

1. SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров:

- А) сильные стороны фирмы;
- Б) привлекательность отрасли;
- В) положение бизнес-единицы.

2. Видение (vision) организации — это составление аналитического отчета о ее состоянии на начало цикла стратегического планирования:

- А) да;
- Б) нет.

3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

- А) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- Б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- В) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях;
- Г) с ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

4. Какому термину подходит следующее определение: «Генеральная линия действий или заданий, направленная на выполнение задач»?

- А) миссия;
- Б) цель;
- В) задача;
- Г) стратегия;
- Д) контроль.

5. Какой из элементов не является основным опорным элементом стратегического менеджмента?

- А) стратегический мониторинг;
- Б) стратегический анализ;
- В) выбор стратегии;

Г) внедрение стратегии.

6. При какой организационной стратегии отбор претендентов на должность с позиции их профессиональной компетентности отличается чрезвычайной степенью жесткости:

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

7. При какой организационной стратегии управленческая система хорошо развита, действует широкий спектр различного рода кадровых процедурных правил:

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

8. При ликвидационной организационной стратегии система вознаграждения основана:

- А) на заслугах, старшинстве, организационных представлениях социальной справедливости;
- Б) на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов;
- В) на конкурентной основе, беспристрастная, по мере возможности удовлетворяющая потребности сотрудника.

9. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- А) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- Б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации, на короткое время;
- В) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.

10. При проведении SWOT-анализа к факторам внутренней среды организации относятся:

- А) технология;
- Б) потребители;
- В) цели, задачи и ресурсы организации;
- Г) конкуренты.

11. При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития:

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

Тема 2.4

1. Укажите, какие показатели относятся к сфере оценки персонала:

- А) % сотрудников, для которых осуществляется постановка задач по развитию;
- Б) текучесть кадров (% уволенных по собственному желанию от общей численности);
- В) % сотрудников, изменивших свою должность по результатам оценки (от общего числа прошедших оценку);
- Г) % сотрудников, в отношении которых была изменена система мотивации: оклад, премии и т.д. (от общего числа прошедших оценку);
- Д) % сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности: аттестация, опросы 360, психодиагностические методики, формализованная беседа с руководителем по компетенциям (от общего числа сотрудников).

2. Что понимается под традиционной системой аттестации работника?

- А) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- Б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
- В) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

3. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- А) оценка личных и деловых качеств;
- Б) оценка труда;
- В) оценка результатов труда;
- Г) комплексная оценка качества работы.

4. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- А) верно;
- Б) частично верно;
- В) неверно.

5. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

- А) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- Б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- В) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

6. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):

- А) авторские методики, принятые в каждой организации; Б) инструкции Центробанка РФ;
- В) методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

7. Укажите, какие показатели относятся к оценке взаимосвязи вознаграждения с результатом деятельности: % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению индивидуальных КПЭ (от общей численности сотрудников);

- А) разница в окладах худших и лучших среди равных;
- Б) % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности сотрудников);
- В) фонд оплаты труда как % от оборота
- Г) зависимость роста доходов от роста продуктивности

8. Укажите, к показателям какой сферы относится такой показатель как: % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению индивидуальных КПЭ (от общей численности сотрудников):

- А) мотивация и стимулирование;
- Б) поиск и подбор персонала;
- В) обучение и развитие персонала;
- Г) бюджет HR-службы;
- Д) кадровый резерв;
- Е) оценка персонала.

9. Укажите, какие показатели относятся к сфере обучения и развития персонала: % сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы: оценка по результату, аттестация, формализованная беседа с непосредственным руководителем и др. (от общего числа сотрудников):

- А) % сотрудников, для которых осуществляется постановка задач по развитию;
- Б) количество тренинговых часов по функциям, рабочим группам;
- В) % резервистов, получивших повышение в течение года (от общего состава резерва);
- Г) средняя стоимость одного часа обучения, руб.

Тема 2.5

1. Каков важнейший принцип руководства персоналом?

- А) обеспечение ответственности каждого работника за результаты его труда;
- Б) каждый сотрудник обязан знать, кому он подчинен и от кого может получать приказания;
- В) варианты 1 и 2.

2. Каким типом поощрения за выполненную работу является заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения?

- А) внешним;
- Б) внутренним;
- В) варианты 1 и 2.

3. Что является одним из наиболее действенных мотивов творческого труда?

А) заработная плата;
 Б) продвижение по службе;
 В) возможность приобрести акции предприятия, что создает для сотрудника впечатления совладельца.

4. Для каких фирм наиболее остро стоит вопрос о кадрах, носит стратегический характер?

- А) для крупных фирм;
 Б) для мелких фирм;
 В) варианты 1 и 2.

5. Что в системе участия способствует укреплению чувства общности интересов сотрудников и фирмы, улучшению трудовых отношений?

- А) участия в собственности;
 Б) участие в принятии решений;
 В) варианты 1 и 2.

6. Как в новой концепции подготовки кадров рассматриваются расходы на подготовку кадров?

- А) как издержки на рабочую силу;
 Б) как долгосрочные инвестиции, необходимые для процветания компании;
 В) варианты 1 и 2.

7. Каким в настоящее время все более становится процесс принятия решений?

- А) централизованным;
 Б) децентрализованным;
 В) иерархическим.

8. Что такое в современной теории управления персоналом совокупность ценностей и убеждений, разделяемых работниками фирмы, которые предопределяют нормы их поведения и характер жизнедеятельности организации?

- А) Организационная культура фирмы;
 Б) Корпоративная культура фирмы;
 В) варианты 1 и 2.

Критерии и шкалы оценивания тестов

Критерии оценивания при текущем контроле
процент правильных ответов менее 40 (по 5 бальной системе контроля – оценка «неудовлетворительно»);
процент правильных ответов 40-59 (по 5 бальной системе контроля – оценка «удовлетворительно»)
процент правильных ответов 60-79 (по 5 бальной системе контроля – оценка «хорошо»)
процент правильных ответов 80-100 (по 5 бальной системе контроля – оценка «отлично»)

Вопросы для устного опроса

Тема 1.1

1. Опишите управление человеческими ресурсами как решающий фактор выживания и успеха организации.
2. Какие условия возрастания ценности человеческого потенциала как стратегического фактора успеха компаний вам известны?
3. Назовите основные оценочные критерии и факторы обеспечения конкурентоспособности продукта.
4. Дайте характеристику структурным изменениям в экономике, приведшим к возрастанию роли человеческого фактора.
5. Что имеется в виду под группой факторов, повлиявших на изменение роли сотрудников в современной организации, связанных с изменениями характера рабочей силы?
6. Охарактеризуйте группу факторов, обуславливающих изменение роли человека в производстве, связанных с изменениями в организационной структуре управления.
7. В какое время появилась УЧР как научная и учебная дисциплина?
8. Опишите влияние на УЧР дисциплины под названием «Организационная стратегия».
9. Что собой представляет управление персоналом как важный элемент более широкого понятия — УЧР?
10. Каково главное отличие между УП и УЧР?
11. Каким образом можно сопоставить понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»?
12. Назовите условия, необходимые для успешного осуществления УЧР.
13. Опишите два главных этапа в развитии УП.
14. Дайте определение понятия и теории человеческого капитала.
15. В чем суть критики модели человеческого капитала?
16. Как можно сформулировать цель УЧР?
17. Назовите средства, при помощи которых специалисты УЧР могут положительно влиять на итоговые показатели.
18. Что имеется в виду под содержанием УЧР?
19. Каким образом осуществляется подбор персонала для отделов ЧР?
20. Охарактеризуйте знания, квалификацию и способности, которыми должен обладать руководитель, отвечающий за ЧР.
21. Назовите качества специалистов широкого профиля в области ЧР.
22. В чем особенность специалистов (в т. ч. узкого профиля) в области ЧР?
23. Каковы особенности процесса изучения и анализа окружающей среды?
24. Назовите две основные составляющие процесса планирования ЧР?
25. В чем суть процесса подбора персонала для удовлетворения потребности организации в ЧР?
26. В чем суть оценки трудового поведения работников?
27. Что собой представляет компенсация работникам за трудовое поведение?
28. Охарактеризуйте улучшение условий труда как один из основных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами.
29. Дайте характеристику процесса установления и поддержания эффективных трудовых отношений.
30. Какова роль УЧР как связующего звена с бизнесом?

Тема 1.2.

1. Какие особенности на заре развития человеческого общества выделяли процесс управления персоналом?
2. Каковы особенности УЧР в эпоху Средневековья?
3. Охарактеризуйте влияние промышленной революции XIX века на характер экономических организаций.
4. Какие изменения происходили в области управления человеческими ресурсами в промышленно развитых странах в 20–30-е годы XX века?
5. Каковы особенности теории «научной организации труда», или, точнее, «научного управления» работ Фредерика Тейлора и ее революции в управлении организацией и человеческими ресурсами?
6. Назовите задачи отделов кадров промышленных предприятий в годы Второй мировой войны.
7. Охарактеризуйте масштабы, сложность и значение профессионального обучения внутри организации в послевоенное время.
8. Назовите приоритетные задачи для специалистов по управлению персоналом в настоящее время.
9. Опишите управление персоналом в предреволюционной России.
10. Какие три фактора общественной жизни определяли специфику отделов кадров советского периода?
11. Охарактеризуйте принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами, появившиеся вследствие ослабления централизованной системы управления.
12. Чем обоснован наиболее богатый опыт управления персоналом многонациональных корпораций?
13. Какова роль вице-президента по человеческим ресурсам?
14. В чем заключается специфика деятельности руководителей ключевых служб или отделов (подбора, обучения и развития, оценки, компенсации)?
15. Что собой представляет департамент человеческих ресурсов российского филиала многонациональной корпорации?
16. Укажите факторы, от которых зависит численность сотрудников отдела человеческих ресурсов.

Тема 1.3.

1. Приведите определение необходимого количества персонала как основы успеха реализации стратегии фирмы.
2. Назовите особенности планирования персонала на фирме и факторы определения этих особенностей.
3. Перечислите и охарактеризуйте три основных этапа процесса планирования человеческих ресурсов.
4. Что такое количественный анализ кадрового состава как первый этап планирования?
5. В чем суть прогнозирования численности персонала или оценки будущих потребностей в людских ресурсах как второго этапа планирования?
6. Назовите особенности функционирования рынка рабочей силы в России.
7. Каковы важнейшие факторы привлекательности предприятия как потенциального работодателя?
8. Назовите требования к составлению должностных инструкций.

9. Проанализируйте разницу между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней как определение необходимого объема работы по набору.
10. Что собой представляют средства внешнего набора?
11. В чем суть так называемого хэдхантинга?
12. Укажите преимущества и недостатки внешнего набора.
13. Опишите всемирную сеть как очень важное средство подбора кандидатов.
14. Проанализируйте информационные технологии как новые методы набора персонала, которые в некотором роде являются развитием традиционных методов.
15. Назовите возможности использования новых методов.
16. Каковы преимущества и недостатки набора внутри своей организации?
17. Какова цель проведения политики фирмы в области оплаты труда?
18. Перечислите вид и количество вознаграждений, предлагаемых компаниями, назовите их важное значение для повышения качества трудовой жизни.
19. Опишите факторы, которые необходимо учитывать при расчете компенсационного пакета.
20. Каковы четыре формы оплаты труда, принятых в международной практике?
21. Что собой представляют гибкие формы оплаты труда?
22. Охарактеризуйте акции и опционы на их покупку как одну из форм оплаты труда.
23. Какие преимущества и ограничения внедрения опционных программ вам известны?

Тема 1.4.

1. Дайте определение понятию «мотивация» как совокупности побудительных сил человеческой деятельности, как осознаваемых, так и не осознаваемых самим человеком.
2. Чем обусловлено важнейшее значение учета мотивационных особенностей поведения для повышения эффективности деятельности руководителей, работающих коллективов, а также целых организаций?
3. Охарактеризуйте модели человеческих потребностей.
4. Что собой представляет обучение и развитие персонала как проблема, с которой сталкивается любая фирма?
5. Охарактеризуйте понятие «потребность в обеспечении высокой производительности труда работников» как цель обучения в любой организации.
6. Укажите положительное влияние на сотрудников профессионального развития.
7. Перечислите факторы, оказывающие влияние на количество и качество проводимого компанией обучения.
8. Назовите условия, мотивирующие сотрудников к обучению.
9. Какие виды профессионального обучения, которые используются внутри компании, вы можете назвать?
10. Каковы цели оценки трудовых ресурсов?
11. Какие виды оценок вы знаете?
12. Назовите методы оценки, получившие наибольшее распространение.
13. Проанализируйте распространенные методы, применяемые при проведении аттестации компании.
14. Каково место в политике развития персонала процесса развития руководящего звена и управления карьерой?
15. Что такое власть и лидерство как важнейшие составляющие деятельности руководителя любого уровня?
16. Назовите определение и виды понятия «каналы власти».

17. Назовите ряд различий между менеджерами и лидерами, которые следует учитывать при изучении феномена лидерства.
18. Каковы общие критерии определения личностных черт лидера?
19. В чем суть ситуационного подхода к изучению лидерства?
20. Перечислите три источника заменителей лидерства.

Тема 2.1.

1. Каковы основные значения термина «культура» в организационных теориях?
2. Что собой представляют наиболее очевидные проявления организационной культуры?
3. На чем основана дифференциация авторов по взглядам на организационную культуру?
4. Как проявляются различные организационные культуры на рабочем месте?
5. Что представляет собой культура как коллективное программирование мыслей, назовите четыре элемента ее проявления.
6. Опишите ценности как ядро культуры, каковы их положительные и отрицательные стороны?
7. Назовите пять независимых измерений, определяющих различия национальных культур.
8. Каковы последствия различий национальных культур для работы?
9. Охарактеризуйте механизмы координации деятельности.
10. Что такое национальная культура, какова ее роль в формировании культурных ценностей?
11. Назовите примеры, показывающие важность культуры в процессе управления.
12. Какое место занимает термин «культура» в контексте международного менеджмента?
13. Как проявляется взаимосвязь культуры и международного менеджмента?
14. Перечислите пять категорий программ профессиональной подготовки.

Тема 2.2.

1. Назовите основные задачи УЧР в международном масштабе.
2. Охарактеризуйте пять отдельных аспектов в УЧР в международном масштабе.
3. Каким образом осуществляется отбор и набор персонала в транснациональные компании?
4. Каковы основные причины неудач экспатриированных сотрудников?
5. Перечислите критерии отбора персонала для работы в транснациональных корпорациях.
6. Какие основные критерии отбора при назначении на должность в ТНК вы можете назвать?
7. Укажите причины ограниченного использования сотрудников женского пола в ТНК.
8. Охарактеризуйте три источника человеческих ресурсов ТНК.
9. В чем суть профессиональной подготовки и развития профессиональных навыков персонала?
10. Каким образом осуществляется сохранение персонала в рамках ТНК?
11. Каковы основные тенденции в сфере занятости в США.
12. Что собой представляет этническое и вероисповедальное разнообразие как одна из особенностей США?

13. Что такое дух конкуренции и каким образом он проявляется в американских организациях?

14. Что собой представляет процесс сопровождения увольнения сотрудников длительной серией оценочных и воспитательных приемов?

15. Охарактеризуйте основные принципы управления ЧР крупных американских корпораций.

16. Каковы определенные причины ограниченности управленческой автономности менеджмента в Европе?

17. Почему можно говорить о европейской модели УЧР как альтернативе американскому подходу?

18. Поясните прямую зависимость между стратегическим подходом к УЧР и экономическим успехом.

19. Чем обусловлен более высокий в Европе по сравнению с США уровень законодательной регуляции?

20. Опишите представительство в руководстве со стороны работающих по найму как один из ограничителей в Европе.

21. Проанализируйте характерные особенности Европейской модели управления человеческими ресурсами.

22. Дайте характеристику корпоративной стратегии УЧР в Японии.

23. Какова философия УЧР в японских компаниях?

24. Проанализируйте пути реализации политики и методов УЧР в японских корпорациях.

25. В чем особенность японского стиля управления УЧР?

26. Какова стратегия японской модели УЧР?

27. Охарактеризуйте такое явление, как «интернализация рынка рабочей силы», как основную стратегию японской модели управления.

28. Назовите причины, по которым японские компании изначально выбрали стратегию интернализации.

29. Дайте описание поведенческих моделей в японской парадигме УЧР.

30. Назовите определенные показатели / индексы государств, находящихся в стадии развития.

31. Укажите факторы индустриальных отношений в развивающихся странах.

32. Какова роль правительства в развитии индустриальных отношений?

33. В чем суть политической основы современных индустриальных взаимоотношений?

Тема 2.3.

1. Каким образом можно охарактеризовать управление человеческими ресурсами как обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции?

2. Назовите факторы, оказывающие влияние на мотивацию человека.

3. Каковы причины несоответствия между программными заявлениями руководителей и организационной практикой?

4. Охарактеризуйте схему стратегического планирования.

5. Дайте определение понятия «виденье» как описание того состояния, которого она хочет достичь к определенному моменту времени.

6. Каковы источники организационных компетенций?

7. Каким образом происходит формирование стратегии управления человеческими ресурсами?

8. Опишите моменты, которые обеспечивают эффективность процесса разработки планов и успех в их реализации.
9. Какова основная задача планирования человеческих ресурсов (в узком смысле)?
10. Назовите факторы, благодаря которым осуществляется положительное влияние эффективного планирования человеческих ресурсов на результаты организации.
11. Что собой представляют макроэкономические параметры?
12. Проанализируйте методы прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах.

Тема 2.4.

1. Что собой представляет модель управления персоналом?
2. Назовите условия прочности и комфортабельности так называемого здания системы управления персоналом.
3. Охарактеризуйте понятие альтернативы как неэффективного использования человеческих ресурсов.
4. Опишите приемы и методы обеспечения соответствия системы управления персоналом.
5. Что такое постоянное движение внешней среды, в которой действует организация?
6. Каковы предвестники и индикаторы необходимости перемен?
7. Перечислите факторы уменьшения риска конфликта между методами управления и организационной культурой.
8. Проанализируйте целостность системы управления персоналом как важнейшее условие ее эффективного функционирования.
9. Что собой представляют факторы усиления целостности системы управления персоналом?
10. Каким образом проявляется активное и постоянное участие высшего руководства организации в определении задач управления человеческими ресурсами, моделирование производственного поведения, создание и внедрение систем управления, оценка их эффективности как условия эффективного управления персоналом?
11. Проанализируйте действия, позволяющие добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом.
12. Назовите четыре качества, которыми должны обладать сотрудники службы человеческих ресурсов в современных условиях.
13. Охарактеризуйте знание бизнеса (сферы деятельности организации) как одно из ведущих качеств сотрудников службы человеческих ресурсов.
14. Опишите основные элементы профессиональных знаний в области человеческих ресурсов.
15. Какова связь между понятиями «лидерство» и «управление переменами»?
16. Проанализируйте способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков как критическое качество для специалистов по человеческим ресурсам.

Тема 2.5.

1. Каковы причины обусловленности кризисных состояний отдельных предприятий в условиях рынка?
2. Опишите образование тектологической границы и создание из одной системы нескольких отдельных.
3. Что собой представляет понятие «кризис», по А. А. Богданову?
4. Какова классификация причин и последствий кризиса?

5. Перечислите внутренние и внешние причины кризиса.
6. Что такое общие и локальные кризисы?
7. Назовите отличия макро- и микрокризисов.
8. Каковы варианты развития экономического кризиса в России и их влияние на социально-трудовую сферу?
9. Укажите возможные последствия кризиса социальной системы (общества) и их влияние на социально-трудовую сферу.
10. Опишите особенности системы неблагоприятных факторов в социально-трудовой сфере.
11. Проанализируйте антикризисное развитие как управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса.
12. Опишите комплекс действий, которые входят в состав антикризисного управления.
13. Назовите четыре группы проблемы антикризисного управления.
14. Представьте сравнительную характеристику традиционного и антикризисного управления.
15. Что собой представляют законодательно предусмотренные модели антикризисного управления?
16. Каковы основные принципы теории «лидерства преобразований»?
17. Назовите три модели построения кадровой политики антикризисными управляющими.
18. Перечислите факторы, определяющие формирование типа кадровой политики кризисного предприятия.
19. Что имеют в виду под неэффективной практикой работы с персоналом кризисного предприятия?
20. Каким образом можно охарактеризовать понятие комплементарности управленческих ролей ситуации на предприятии?

Критерии и шкалы оценивания устного опроса

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Студент отсутствовал на занятии или не принимал участия. Неверные и ошибочные ответы по вопросам, разбираемым на семинаре	«неудовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт расплывчатые ответы на вопросы. Описывая тему, путается и теряет суть вопроса. Верность суждений, полнота и правильность ответов – 40-59 %	«удовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт ответы на некоторые вопросы, то есть не проявляет достаточно высокой активности. Верность суждений студента, полнота и правильность ответов 60-79%	«хорошо»
Студент демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; даёт логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Высока активность студента при ответах на вопросы преподавателя, активное участие в проводимых дискуссиях. Правильность ответов и полнота их раскрытия должны составлять более 80%	«отлично»

Блок Б

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УМЕНИЙ, НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Типовые задания для практических занятий

Задание 1

Норма времени на изготовление одного изделия составляет 12 мин., часовая тарифная ставка при данной сложности труда - 15 руб., в месяце - 24 рабочих дня; продолжительность смены - 8 часов. За месяц изготовлено 1008 изделий.

Определите:

- 1) норму выработки в месяц (шт.);
- 2) сдельную расценку на изделие (руб.);
- 3) сумму сдельной заработной платы в месяц, если за каждый процент перевыполнения выплачивается 1,5% заработка по сдельным расценкам (руб.).

Задание 2

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 600 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 37 чел., уволено за нарушение трудовой дисциплины 5 чел., ушли на пенсию 11 чел., поступили в учебные заведения и призваны в Вооруженные Силы 13 чел., переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел.

Определите:

- 1) коэффициент выбытия кадров (%);
- 2) коэффициент текучести кадров (%).

Задание 3

Численность занятых - 90 млн. человек, численность безработных - 10 млн. человек. Месяц спустя из 90 млн. человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. человек; 1 млн. человек из числа безработных прекратили поиски работы.

Постановка задачи.

Определите:

- а) численность занятых;
- б) количество безработных;
- в) фактический уровень безработицы.

Задание 4

Исходные данные. В таблице представлены данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс. человек).

	Первый год	Пятый год
Экономически активное население	84 889	95 453
Из них занятые	80 796	87 524

Естественный уровень безработицы составил в пятом году рассматриваемого периода 7% экономически активного населения.

Постановка задачи.

А) рассчитайте численность безработных и фактический уровень безработицы в первом году рассматриваемого периода.

б) как объяснить одновременный рост занятости и безработицы?

В) можно ли утверждать, что в пятом году рассматриваемого периода существовала

полная занятость?

Задание 5

Исходные данные. Численность занятых в составе экономически активного населения - 85 млн. человек, численность без-работных - 15 млн. человек. Месяц спустя из 85 млн.. человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. человек, 1 млн. человек из официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

Постановка задачи.

- А) определить начальный уровень безработицы;
- б) определить численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя.

Задание 6

Исходные данные и постановка задачи. Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при условии, что коэффициент естественного прироста составляет 20 промилле, коэффициент механического прироста 30 промилле. Доля трудовых ресурсов во всем населении будет выше на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 1 млн. человек, трудовых ресурсов 500 тыс. человек.

Задание 7

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн.. человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс. человек; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. человек; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс. человек; прибыло из других районов 350 тыс. человек; убыло в другие районы 100 тыс. человек.

Задание 8

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитайте по региону перспективную численность трудовых ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 10 млн. человек. Трудовых ресурсов - 6 млн. человек.

Задание 9

Исходные данные. Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн. человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет – 40 тыс. человек. В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс. человек; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. человек пенсионного возраста; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста.

Постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; общий, естественный и механический прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

Задание 10

Вы - руководитель службы управления персоналом крупной компании. Ваша компания планирует открыть филиал. Каковы Ваши действия по обеспечению персоналом?

Задание 11

Управляющий ювелирного магазина увольняется по собственному желанию. Перед собственником встал вопрос о замещении вакантной должности: назначить нового управленца из числа сотрудников в коллективе или искать «на стороне»? Среди сотрудников на место управляющего есть две кандидатуры:

1. Старший продавец - звезда. Великолепный продажник, работает индивидуально с большим количеством постоянных клиентов. Покупатели приходят к нему персонально и даже слышать не хотят о том, чтобы их обслуживал кто-то другой. Но «звезда» держится на расстоянии от коллектива, и не всегда умеет правильно расставить приоритеты.

2. Рядовой продавец - «свой парень». При текущей работе в продажах «не блещет», но в коллективе давно пользуется уважением и организовать его может на «раз-два».

Вопросы:

1. Может ли управленец, не имеющий опыта работы в ювелирном магазине, занять место управляющего? Каким опытом и профессиональными качествами он должен обладать?

2. Как грамотно провести назначение на должность управляющего из числа сотрудников коллектива:

1. Кого выбрать из сотрудников: продавца-звезду или управленца-середнячка?

2. Как представить нового руководителя коллективу и объяснить правильность данного решения, чтобы не потерять сотрудника, не занявшего должность?

3. Какие действия необходимо предпринять руководителю для адаптации вновь назначенного сотрудника?

Задание 12

Вам необходимо подобрать кандидата на вакансию менеджера по работе с ключевыми клиентами. Продукт является технически достаточно сложным, тип продаж: бизнес-бизнес, клиенты, принимающие решения - люди очень высокого статуса, преимущественно мужчины среднего и старшего возраста. Схема принятия решения достаточно сложна, участвуют в ней одновременно несколько человек. Продажи крупные, одна продажа может достигать несколько сот тысяч долларов, однако на ее подготовку требуется довольно много времени и усилий. Также большое значение имеет постоянное «ведение клиента» и продвижение расходных материалов. Рынок очень тесный, информация распространяется очень быстро. Внутри компании принят демократический стиль менеджмента, установка на взаимопомощь и высокую результативность. Степень текущего контроля очень незначительна, в основном оценивается конечный результат. Составьте профиль на 10-12 компетенций для подбора кандидата на данную вакансию, обоснуйте.

Задание 13

Руководитель компании узнал, что через две недели уходят 5 сотрудников. Компания небольшая, 15 человек, и фактически лишается целого подразделения (менеджер отдела плюс 4 сотрудника), а также кадрового обеспечения одного из направлений своего бизнеса.

Компания занимается рекламной деятельностью, один из отделов работает с городскими заказчиками, второй, уходящий, - с региональными. Сам руководитель работу с регионами оценивает как более перспективную, так как в городе «давно все поделено» и «развернуться негде». По его информации, велика вероятность, что сотрудники намерены всем отделом перейти в компанию-конкурент.

У директора осталось еще 2 недели, чтобы попытаться отговорить сотрудников: другого выхода сохранить компанию на прежнем уровне он не видит.

Вопрос: что должен предпринять директор?

Задание 14

Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности.

Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

Вопросы:

1. Как поступить директору?
2. Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

Задание 15.

В компании, занимающейся продажей торгового оборудования, работает сотрудница, которая по праву носит звание «лучший продавец». Ее работа приносит огромную прибыль руководству организации. Единственным ее недостатком можно считать то, что она постоянно опаздывает на 20-30 минут. Руководство фирмы пошло на то, чтобы официально позволить ей приходить на 20 минут позже, чем остальным. Тогда женщина начала опаздывать на 40 минут.

Руководство решило оставить все как есть, так как лучше этой продавщицы никто не работает и потери от ее опозданий ничтожно малы. Но остальные сотрудники фирмы начали возмущаться, позволять себе опоздания, оправдываясь «а почему ей можно», таким образом, в коллективе начало назревать недовольство.

Вопрос: что можно предпринять руководству, чтобы решить ситуацию с пользой для компании?

Задание 16

В популярном сериале «Доктор Хаус» главный герой говорит: «Все лгут». А мы скажем по-другому: большинство людей на интервью дают социально желательные ответы, то есть говорят не всю правду, «причесанную» правду, правду, но не совсем про себя. К этому ведет и само желание получить работу, и привычка, которую нам прививают с детства: существуют «неприличные» темы или высказывания (нельзя ведь сказать учителю, что урок был скучным). В этом и есть проблема.

Скажите, как вы считаете, что ответят на такие вопросы большинство кандидатов:

1. Вы будете брать на себя ответственность или перекладывать?
2. Будете ли вы брать откаты?
3. Будете ли вы лояльны к компании?
4. Ориентированы ли вы на достижение результата?
5. Есть ли у вас свое мнение?
6. Будете ли вы строить позитивные отношения с пользователями? (вопрос для сисадмина)
7. Будут ли вас раздражать клиенты? (вопрос для человека, работающего в продажах)

Кажется совершенно очевидным, что ответят на такие вопросы кандидаты. По крайней мере, те из них, кто вполне вменяем и адекватен. Вопрос в том, насколько они будут правдивы.

А теперь попробуйте определить, какой вопрос в первом варианте соотносится с вопросами во втором и какой ответ будет «правильным» в случае, если мы задаем вот такие вопросы:

1. Почему так много бестолковых пользователей?
2. Опишите свою работу за последний год.
3. Почему одни люди успешны в работе, а другие - нет?

4. Почему в одних компаниях бывают случаи финансовых злоупотреблений, а в других - практически нет?
5. Почему многие клиенты такие агрессивные?
6. Вы хороший сотрудник? Почему вы так считаете?
7. Почему некоторые люди могут уволиться без предупреждения, а другие заранее предупреждают об этом?

Задание 17

Нас в отделе персонала работало три человека. У каждого был свой фронт работы, с которым мы успешно справлялись. Один из нас занимался подбором, другой - кадровым делопроизводством, а третий - обучением и развитием. Мы были очень дружны. Всегда друг друга выручали, ходили вместе на обеды, поздравляли друг друга с праздниками, делились радостями и трудностями. Все вопросы решали сообща. Неожиданно генеральный директор решил назначить нам руководителя. Им оказалась молодая женщина, в два раза моложе каждой из нас, с незаконченным коммерческим образованием, которая в первый же день предложила перейти на «ты». Хотя мы даже друг к другу обращались на «Вы».

С приходом новой начальницы стали происходить странные вещи. Мы почему-то практически перестали общаться. Каждый стал сам по себе. В комнате стоит тишина, изредка нарушаемая телефонным звонком. Она ввела правила - общение только по ICQ. Разговаривает начальница только один на один. По одному каждую из нас выдергивает время от времени в переговорную комнату для обсуждения вопросов - зарплаты, объема работы, заданий и т.д. Поскольку ситуация в нашем небольшом коллективе резко изменилась, это отразилось также и на компании в целом. Выросла текучесть персонала, стало много конфликтов, судебных исков, штрафов и т.д. От многих проектов пришлось отказаться в силу отсутствия бюджета и специалистов, а ранее успешные проекты стали убыточными. Все сотрудники компании ходят нам сочувствуют. Никакой конфронтации вроде бы нет с новой начальницей, но и работать с ней особого желания тоже нет. Ходим на работу отбывать часы и потихоньку подыскиваем для себя вакансии.

Вопросы:

1. Как понять, что произошло?
2. Как безопасно вывести на чистую воду новую начальницу? Ведь пока ее не было, компания была успешной.

Задание 18

Екатерина Светикова работала в одной крупной проектной компании, которая находилась в фешенебельном офисном здании в Центре Москвы. Компания регулярно получала крупные заказы и выигрывала тендеры. У каждого сотрудника было удобное рабочее место, оборудованное по последнему слову техники. Кругом была изумительная чистота, даже картины висели на стенах. Правда, зарплата сотрудников была невысокая. Но на новом месте работы Екатерине предложили зарплату в два раза больше, и она согласилась перейти.

Первое, что бросилось в глаза, офис и кабинеты сотрудников напоминали помойку. Кругом валялись пластиковые бутылки из-под воды, оберточная бумага, фантики, на рабочих столах и подоконниках месяцами собирала пыль грязная посуда. Здание не ремонтировалось лет двадцать. Люди, вроде бы, по возрасту те же самые, профиль бизнеса схожий, только было ощущение, что Екатерина попала в другой мир. Зарплата здесь была в среднем у всех сотрудников выше, чем в предыдущей организации. Перед Светиковой как HR-директором была поставлена задача по изменению уже существующей стратегии компании по управлению персоналом. Компания существовала за счет инвестиций от управляющей компании, сама не зарабатывала, на самоокупаемость так и не вышла за три года. Управляющая компания была не довольна такими результатами.

Основную причину неудач руководство видело в неправильной работе с

персоналом, и поставило перед Екатериной задачу разработать план изменений, необходимых для улучшения качества и эффективности работы персонала. Проанализировав ситуацию, она поняла, что проблема лежит не в профессиональной плоскости. Все сотрудники достаточно компетентные и образованные люди.

Вопрос: с чего начать перестройку?

Критерии и шкалы оценивания решения практических заданий

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Задача не решена или решена неправильно	«неудовлетворительно»
Задание понято правильно; в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде	«удовлетворительно»
Составлен правильный алгоритм решения задачи; в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ	«хорошо»
Составлен правильный алгоритм решения задачи; в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок; получен верный ответ; задача решена рациональным способом	«отлично»

Задания для контрольной работы (заочная форма обучения)

Вариант 1

1. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в России.
2. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала.

Вариант 2

1. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда за рубежом.
2. Система непрерывного обучения как фактор мотивации сотрудников современной организации.

Вариант 3

1. Разработка требований к формированию системы персонального менеджмента.
2. Специфика адаптационного процесса сотрудников в зависимости от пола и возраста.

Вариант 4

1. Организация командной работы в организации.
2. Специфика адаптационного процесса сотрудников без опыта работы.

Вариант 5

1. Научная организация управленческого труда.
2. Специфика адаптационного процесса руководителей.

Вариант 6

1. Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом.
2. Адаптация при перемещении сотрудника внутри компании на другую должность.

Вариант 7

1. Технологии командной работы.
2. Документальное оформление процесса адаптации.

Вариант 8

1. Стратегия формирования команды.
2. Управление стрессом в процессе адаптации.

Вариант 9

1. Теории управления о роли человека в организации.
2. Выбор формы наставничества. Подготовка наставника.

Вариант 10

1. Эффективность командной работы.
2. Кадровый аудит современной организации.

Вариант 11

1. Стратегии управления командами.
2. Аудит организационной структуры предприятия.

Вариант 12

1. Преимущества и недостатки командной работы.
2. Аудит кадрового потенциала предприятия.

Вариант 13

1. Структура службы управления персоналом.
2. Результаты кадрового аудита.

Вариант 14

1. Основные требования, предъявляемые к системе управления организацией и персоналом. Объективные основы организации управления персоналом.
2. Основные параметры аудита кадровых процессов.

Вариант 15

1. Специфика кадровой политики в крупных и мелких организациях.
2. Содержание процесса кадрового аудита организации.

Вариант 16

1. Сущность и содержание стратегического и оперативного планирования работы с персоналом.
2. Развернутая оценка системы управления персоналом.

Вариант 17

1. Роль службы управления персоналом в развитии организации.
2. Детальная оценка кадровых процессов и процедур.

Вариант 18

1. Состав и структура службы управления персоналом.
2. Анализ распределения ответственности.

Вариант 19

1. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в области профессиональной адаптации в России.
2. Анализ организации выполнения работ.

Вариант 20

1. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в области профессиональной адаптации за рубежом.
2. Организация информационного взаимодействия.

Вариант 21

1. Принципы построения системы профессиональной адаптации персонала организации.
2. Анализ эффективности управляющих воздействий.

Вариант 22

1. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.
2. Анализ уровня согласованности действий сотрудников компании.

Вариант 23

1. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкурентное преимущество организации.
2. Антикризисные стратегии в управлении человеческими ресурсами.

Вариант 24

1. Внедрение в организации современных технологий профессиональной и организационной адаптации персонала.
2. Методы реинжиниринга и их применение в управлении человеческими ресурсами.

Вариант 25

1. Развитие социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала.
2. Виды бизнес-стратегий и их влияние на управление человеческими ресурсами.

Темы для подготовки реферата (доклада, сообщения, презентации)

1. Роль деятельности многофункциональных рабочих групп и управленческих команд в решении комплексных задач организации.
2. Факторы, способствующие возникновению интереса к командному подходу в работе организаций.
3. Командообразование как эффективное групповое участие людей в достижении целей организации.
4. Условия, обеспечивающие эффективность использования команд и командной организации труда.
5. Социально-психологические особенности самоуправляемых команд.
6. Роль формального лидера в решении внутригрупповых конфликтов организации.
7. Распределение ролей в становлении норм поведения в группе.
8. Влияние ролевых функций на модели поведения людей в организации.
9. Роль неформального лидера в выполнении задач группы.
10. Основные принципы выстраивания командной деятельности.
11. Причины расформирования команд в организации.
12. Роль консультативной помощи при формировании и функционировании

командной работы.

13. Вознаграждение как способ стимулирования на сотрудничество и высокие результаты работы.

14. Развитие устойчивой системы коммуникаций в формировании чувства группового единства.

15. Основные качества специалистов, способных работать в успешной команде.

16. Причины возникновения конфликтов в организации.

17. Управляемые конфликты в организации.

18. Окружающая среда и общество как значимый фактор развития личности.

19. Влияние интеллектуальной деятельности на развитие личности.

20. Работоспособность личности как качество функционирования психики в процессе деятельности.

21. Влияние эмоциональных состояний личности на выстраивание взаимодействий в организации.

22. Особенности влияния психических образований (знаний, умений, навыков) на эффективность профессиональной деятельности.

23. Мировоззрение личности в определении жизненных целей, интересов, отношений, позиций.

24. Социально-психологическая сторона личности в определении ее основных характеристик.

25. Влияние социальных установок и стереотипов личности на эффективность групповой работы в организации.

26. Социально-психологические особенности профессиональной социализации личности.

27. Экономическое содержание понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «человеческий капитал».

28. Воспроизводство трудовых ресурсов и человеческого капитала.

29. Объект и задачи исследования управления человеческими ресурсами в контексте инновационного развития экономики.

30. Сущность и значение креативности для решения инновационных задач.

31. Определите динамику численности трудовых ресурсов за пятилетний период на конкретном примере (регион, страна в целом).

32. Проведите сравнительный анализ инвестиций на формирование человеческих ресурсов (на конкретных примерах).

33. Методы определения трудовых ресурсов и их применения (на конкретном примере).

34. Прогнозирование численности населения и трудовых ресурсов страны (региона).

35. Источники трудоустройства экономики.

36. Трудовая миграция и ее социально-демографические последствия.

37. Классическая модель рынка труда и ее значение для определения спроса на рабочую силу.

38. Характеристика структуры рынка труда.

39. Спрос и предложение на рынке труда в контексте формирования заработной платы.

40. Макроэкономические взаимосвязи системы профессионального образования и рынка труда.

41. Функциональные институты рынка труда в контексте формирования эффективной занятости.

42. Внутренний рынок труда и его взаимосвязи.

43. Типология занятости и безработицы.

44. Новые формы занятости в контексте трудоустройства населения.

45. Разработка плана потребности организации в работниках на краткосрочную

перспективу (на конкретном примере).

46. Разработка плана потребности организации в работниках на долгосрочную перспективу (на конкретном примере).

47. Системный подход в контексте управления человеческими ресурсами.

48. Развитие теории управления человеческими ресурсами.

49. Научные школы управления человеческими ресурсами.

50. Взаимосвязь теории человеческого капитала и системы управления человеческими ресурсами.

51. Зарубежные практики управления человеческими ресурсами.

52. Информационные технологии управления человеческими ресурсами.

53. Кросс-культурный менеджмент в контексте управления человеческими ресурсами.

54. Виды мотивации и их применение (на примере).

55. Мотивация креативной деятельности.

56. Система институциональных стимулов к труду и ее применение (на примере).

57. Разработка системы оплаты и стимулирования работников (на предприятии).

58. Планирование фонда оплаты труда на предприятии.

59. Основные концепции стратегического управления людьми и их содержание.

60. Виды бизнес-стратегий и их влияние на управление человеческими ресурсами.

61. Стратегия «связывания в один узел» и ее применение в управлении человеческими ресурсами.

62. Антикризисные стратегии управления человеческими ресурсами.

63. Методы реинжиниринга и их применение в управлении человеческими ресурсами.

Критерии и шкалы оценивания рефератов (докладов)

Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
«отлично»	Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Полностью соответствует поставленным в задании целям и задачам. Представленный материал в основном верен, допускаются мелкие неточности. Студент свободно отвечает на вопросы, связанные с докладом. Выражена способность к профессиональной адаптации, интерпретации знаний из междисциплинарных областей	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок. Полностью оформлен в соответствии с требованиями
«хорошо»	Работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне, допущены несколько существенных ошибок, не влияющих на результат. Студент отвечает на вопросы, связанные с докладом, но недостаточно полно. Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок, но с некоторыми недоработками
«удовлетворительно»	Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются отдельные недочеты в оформлении

«неудовлетворительно»	Работа выполнена на низком уровне. Допущены грубые ошибки. Ответы на связанные с докладом вопросы обнаруживают непонимание предмета и отсутствие ориентации в материале доклада	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются существенные недочеты в оформлении.
-----------------------	---	---

Критерии и шкалы оценивания презентации

Дескрипторы	Минимальный ответ «неудовлетворительно»	Изложенный, раскрытый ответ «удовлетворительно»	Законченный, полный ответ «хорошо»	Образцовый ответ «отлично»
Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы.	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы.	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы.
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использован 1-2 профессиональных термина.	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов.	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.
Оформление	Не использованы информационные технологии (PowerPoint). Больше 4 ошибок в представляемой информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint) частично. 3-4 ошибки в представляемой информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint). Не более 2 ошибок в представляемой информации.	Широко использованы информационные технологии (PowerPoint). Отсутствуют ошибки в представляемой информации.
Ответы на вопросы	Нет ответов на вопросы.	Только ответы на элементарные вопросы.	Ответы на вопросы полные и/или частично полные.	Ответы на вопросы полные с приведением примеров.

Групповое творческое задание

Деловая игра «Оценка пригодности менеджера для эффективной работы с персоналом»

Профессиональные качества менеджера по персоналу:

- личная порядочность, этичность, уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;
- добросовестность, высокие требования к результатам своей работы;
- рассудительность, способность принимать реалистические и обоснованные решения;
- результативность, ориентация на конечный результат;
- настойчивость, способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;
- преданность организации и деловая ориентация, готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;
- уверенность в себе: готовность и умение решать неординарные задания;
- командная ориентация, понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими членами коллектива;
- контактность, умение управлять деловыми и творческими отношениями с партнерами;
- коммуникабельность: умение использовать устную и письменную речь для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;
- умение слушать, способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Цель задания – получение навыков работы с групповым методом выявления профессиональных качеств менеджеров по управлению персоналом.

Задание. Сформулируйте перечень основных профессиональных признаков менеджера по персоналу с учетом требуемых знаний и навыков, и личностных характеристик.

Порядок выполнения работы

Этап 1. Деление группы на подгруппы по 4-5 человек.

Этап 2. Распределение обязанностей в подгруппах:

- координатор - генератор идей с участием членов подгруппы;
- помощник координатора;
- эксперт;
- докладчик, который объявляет полученные результаты и может обосновать их перед аудиторией.

Затем координатор зачитывает задачу, связанную с тестированием («Оценка готовности к работе менеджера по персоналу»). Участникам следует дать правильный ответ на все поставленные вопросы.

Этап 3. Этап молчаливого генерирования ответов на тесты.

Этап 4. Координатор предлагает участникам поочередно огласить результаты тестирования, помощник фиксирует их.

Этап 5. Уяснение идеи – компоновка всех результатов тестирования.

Этап 6. Формирование группы экспертов – по одному от подгруппы.

Этап 7. Выступление докладчика с анализом проделанной работы.

Этап 8. Оформление экспертами отчетов об эффективности работы в подгруппах с представлением итоговых результатов. Ранжирование на базе отчетов команд по эффективности их работы. Выставление оценок.

Критерии и шкалы оценивания индивидуального задания

Критерии оценивания	Оценка
выставляется студенту индивидуально или в составе малой группы, если расчеты выполнены со значительными ошибками или совсем не проведены; на поставленные вопросы не даны верные ответы	«неудовлетворительно»
выставляется студенту индивидуально или в составе малой группы, если расчеты выполнены с ошибками, некоторые показатели не рассчитаны; не на все поставленные вопросы даны верные ответы	«удовлетворительно»
выставляется студенту индивидуально или в составе малой группы, если расчеты выполнены с незначительными ошибками или расчеты сделаны правильно, но выводы не совсем верные	«хорошо»
выставляется студенту индивидуально или в составе малой группы, если выполнены все требования к составлению и оформлению документов; расчеты выполнены верно, на основании расчетов сделаны правильные выводы	«отлично»

Блок В
ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Сущность управления человеческими ресурсами
2. Понятие системы управления человеческими ресурсами
3. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами
4. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами
5. Командная работа
6. Концепции административного управления персоналом
7. Принципы бюрократического метода управления персоналом
8. Доктрина «человеческих отношений»
9. Поведенческий подход в области управления персоналом (бихевиоризм)
10. Формирование кадровой политики
11. Стратегия управления человеческими ресурсами
12. Понятие и этапы кадрового планирования
13. Критерии эффективности системы управления человеческими ресурсами
14. Мониторинг системы управления человеческими ресурсами
15. Методы измерения эффективности управления человеческими ресурсами
16. Наем персонала
17. Подбор персонала
18. Отбор персонала
19. Организация работы команды
20. Сущность и направления адаптации персонала
21. Виды адаптации персонала
22. Организация адаптации персонала
23. Управление процессом адаптации персонала
24. Профессиональное развитие персонала
25. Обучение персонала
26. Сущность мотивации персонала
27. Теории содержания мотивации
28. Теории процесса мотивации
29. Самомотивация и мотивация руководителем
30. Практические методы мотивации работников
31. Теоретические основы аудита персонала
32. Методологические основы аудита персонала
33. Аудиторские риски

КОМПЛЕКТ ИТОГОВЫХ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели																								
УК-3.1. Организует и руководит работой команды																								
УК-3.2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели																								
1 УК-3.1.	Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа. Совокупность взаимосвязанных подразделений управления персоналом и должностных лиц – это: 1) организационная структура управления 2) система управления 3) управление проектом 4) рабочая структура Ответ: 1																							
2 УК-3.1.	Прочитайте текст и установите последовательность. Расположите в порядке логической последовательности этапы процесса отбора претендентов на вакантные должности: 1) формирование перечня критериев отбора 2) проведение отборочного собеседования 3) анализ поступивших резюме и анкет претендентов на соответствие выбранным критериям отбора 4) принятие конечного решения при отборе 5) проведение тестирования Впишите номера ответов в ячейки в нужной последовательности: <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> Ответ: <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>3</td><td>2</td><td>5</td><td>4</td></tr></table>				1	2	3	4	5						1	2	3	4	5	1	3	2	5	4
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
1	3	2	5	4																				
3 УК-3.2.	Прочитайте текст и установите соответствие. Соотнесите этапы разработки кадровой политики на предприятии и мероприятия, характерные для данных этапов: <table><tr><td>А</td><td>Разработка плана оперативных мероприятий</td><td>1</td><td>Планирование потребностей в трудовых ресурсах; прогноз численности кадров; формирование структуры и штата; назначение; создание резерва; перемещение; определение значимости мероприятий.</td></tr><tr><td>Б</td><td>Реализация кадровых мероприятий</td><td>2</td><td>Анализ соответствия кадровой политики выполняемых мероприятий и стратегии организации; выявление проблем в кадровой работе; оценка кадрового потенциала.</td></tr><tr><td>В</td><td>Оценка результатов деятельности</td><td>3</td><td>Обеспечение программы развития; профориентация и адаптация сотрудников; формирование команд; профессиональная подготовка и повышение квалификации.</td></tr><tr><td></td><td></td><td>4</td><td>Анализ соответствия кадровой политики выполняемых мероприятий и стратегии организации; выявление проблем в кадровой работе; оценка кадрового потенциала.</td></tr></table>				А	Разработка плана оперативных мероприятий	1	Планирование потребностей в трудовых ресурсах; прогноз численности кадров; формирование структуры и штата; назначение; создание резерва; перемещение; определение значимости мероприятий.	Б	Реализация кадровых мероприятий	2	Анализ соответствия кадровой политики выполняемых мероприятий и стратегии организации; выявление проблем в кадровой работе; оценка кадрового потенциала.	В	Оценка результатов деятельности	3	Обеспечение программы развития; профориентация и адаптация сотрудников; формирование команд; профессиональная подготовка и повышение квалификации.			4	Анализ соответствия кадровой политики выполняемых мероприятий и стратегии организации; выявление проблем в кадровой работе; оценка кадрового потенциала.				
А	Разработка плана оперативных мероприятий	1	Планирование потребностей в трудовых ресурсах; прогноз численности кадров; формирование структуры и штата; назначение; создание резерва; перемещение; определение значимости мероприятий.																					
Б	Реализация кадровых мероприятий	2	Анализ соответствия кадровой политики выполняемых мероприятий и стратегии организации; выявление проблем в кадровой работе; оценка кадрового потенциала.																					
В	Оценка результатов деятельности	3	Обеспечение программы развития; профориентация и адаптация сотрудников; формирование команд; профессиональная подготовка и повышение квалификации.																					
		4	Анализ соответствия кадровой политики выполняемых мероприятий и стратегии организации; выявление проблем в кадровой работе; оценка кадрового потенциала.																					

	<i>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</i>			
	А	Б	В	
	<i>Ответ:</i>			
	1	2	3	
	1	3	2	
4 УК-3.2	<i>Прочитайте текст и установите соответствие.</i>			
	Соотнесите подходы к управлению человеческими ресурсами и фамилии классиков управленческой науки в соответствующем направлении:			
	А	Концепция административного управления персоналом	1	М. Вебер
	Б	Концепция бюрократического управления персоналом	2	М. Фоллет
	В	Доктрина человеческих отношений	3	А. Файоль
			4	Д. Мак-Грегор
	<i>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</i>			
	А	Б	В	
5 УК-2.1.	<i>Прочитайте текст и установите соответствие.</i>			
	Соотнесите основополагающие принципы кадровой политики и их характеристики:			
	А	Принцип комплексности	1	Учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы
	Б	Принцип системности	2	Охват всех сфер кадровой деятельности
	В	Принцип эффективности	3	Любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности
			4	Учет результатов научно-технического прогресса
	<i>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</i>			
	А	Б	В	
	<i>Ответ:</i>			
	А	Б	В	
	2	1	3	
6 УК-3.2	<i>Прочитайте текст и впишите недостающее понятие в соответствующем контексту падеже.</i> _____ – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку и провести анализ и разработать эффективную систему воздействия			

	на персонал для реализации стратегии развития организации.
	<i>Ответ: Стратегия управления персоналом (кадровая стратегия)</i>
7 УК- 3.1.	Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту падеже. Кадровое _____ – целенаправленная, научно-обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.
	<i>Ответ: планирование</i>
8 УК- 3.1.	Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту падеже. _____ карта – документ, разработанный совместно специалистами кадровых служб и руководителями структурных подразделений на основе должностной инструкции, подробно описывающий квалификационные и личные характеристики идеального работника для каждой должности.
	<i>Ответ: Квалификационная</i>
9 УК- 3.2	Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту падеже. _____ персонала – это также процесс ознакомления сотрудника с целями, стратегией, работниками, а также деятельностью всей организации, и выработки соответствующего поведения в соответствии с требованиями организации.
	<i>Ответ: Адаптация</i>
10 УК- 3.2	Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту падеже. Профессиональное _____ персонала представляет собой целенаправленный регулярный процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.
	<i>Ответ: развитие</i>
11 УК- 3.1.	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа Какие два вида трудовой адаптации выделяют по степени вхождения в трудовую среду: 1) первичная и вторичная 2) экономическая и социальная 3) политическая и демографическая 4) начальная и конечная
	<i>Ответ: 1</i> <i>Обоснование: По степени вхождения в трудовую среду выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию. Первичная адаптация – приспособление молодого работника (или специалиста), не имеющего опыта профессиональной деятельности, к первому месту работы. Первичная адаптация связана с устранением трудностей, которые возникают в связи со значительным несоответствием знаний и опыта молодого работника. Ее задача – обеспечение высокого профессионализма и компетентности новичка.</i> <i>Вторичная адаптация – приспособление людей, имеющих опыт профессиональной деятельности:</i> <i>а) к новому месту работы (при переходе работника на новое рабочее место со</i>

	сменой или без смены профессии); б) к новой должности (при смене профессиональной роли); в) к понижению в должности.
12 УК- 3.1.	Прочитайте текст, выберите все правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. Временное перемещение работников внутри организации для смены рабочего места или вида деятельности для получения новых профессиональных компетенций, это: 1) наставничество 2) ротация 3) избрание по конкурсу 4) выборы на должность В обосновании ответа опишите положительные стороны выбранного процесса. Ответ: 2 Обоснование: Ротация предполагает временное перемещение работников внутри организации для смены рабочего места или вида деятельности для получения новых профессиональных компетенций. Внутрипроизводственные перемещения позволяют получить работнику более детальное представление о производственном процессе, о целях и задачах отдельных участков и производственных подразделений, их вкладе в общие результаты деятельности предприятия, повышая профессиональную компетентность сотрудников.
13 УК- 3.2.	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. Существует несколько подходов к разработке методик кадрового аудита. Для какого подхода характерна разработка методик диагностики организаций, обладающих особенностями в силу влияния внешней или внутренней среды? 1) управленческий подход 2) нормативно-правовой подход 3) специальный подход 4) отраслевой подход В обосновании кратко охарактеризуйте все перечисленные подходы. Ответ: 3 Обоснование: Существуют следующие основные подходы к разработке методик кадрового аудита: - управленческий подход предполагает разработку методик по различным вопросам управления, например, методик анализа качества управления персоналом, оценки трудовой мотивации, проверки условий труда и т.п. - нормативно-правовой подход предусматривает разработку методик проверки соответствия процедур управления персоналом конкретной организации требованиям законодательства и других нормативных правовых актов Российской Федерации. - специальный подход включает разработку методик диагностики организаций, обладающих специфическими особенностями в силу влияния внешней или внутренней среды (например, в условиях массового высвобождения персонала, банкротства или других кризисных явлений). - отраслевой подход предполагает разработку методик, учитывающих особенности организации, связанные с ее отраслевой (ведомственной) принадлежностью.
14	Прочитайте текст, установите соответствие и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

ПК-3.1.	Соотнесите формы отборочного собеседования и их содержание. В ответе обоснуйте, на выявление каких характеристик направлено каждая из указанных форм отборочного собеседования.			
	А	Биографическое собеседование	1	Претенденту задают провокационные и бестактные вопросы, пытаясь вывести из состояния равновесия
	Б	Ситуационное собеседование	2	Претенденту предлагают решить различные стандартные задачи, выбрав наиболее подходящее решение из предложенных.
	В	Критериальное собеседование	3	Претенденту предлагают решить различные практические ситуации, что позволяет проверить способ мышления и возможность поиска решения проблемы.
			4	Претенденту задают вопросы о профессиональном опыте, об образовании, об основных навыках и умениях.
	Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:			
		А	Б	В
	Ответ:			
		А	Б	В
	4	3	2	
Обоснование:				
Существуют различные формы отборочного собеседования. Наиболее часто используемые формы: биографическое, ситуационное, критериальное собеседование. Биографическое собеседование позволяет установить уровень опыта, квалификации претендента на основе фактов его биографии. Ситуационное собеседование позволяет установить, как претендент будет мыслить и действовать в той или иной производственной ситуации. Критериальное собеседование направлено на выявление квалификации претендента с учетом установленных критериев при ответах на стандартные вопросы профессиональной деятельности. Также существует стрессовое собеседование, направленное на проверку стрессоустойчивости претендента и возможность эффективной работы в стрессовых ситуациях.				
15 УК-3.1.	Прочитайте текст, установите соответствие и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.			
	Соотнесите существующие содержательные теории мотивации и их авторов. В ответе кратко опишите сущность указанных теорий мотивации.			
	А	Пирамида потребностей	1	К. Альдерфер
	Б	Теория ERG (CBP)	2	А Маслоу
	В	Теория приобретенных потребностей	3	Ф. Герцберг
			4	МакКлелланд
	Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:			
		А	Б	В
	Ответ:			
	А	Б	В	
	2	1	4	

	Обоснование: Основные положения содержательных теорий мотивации: 1. Теория А. Маслоу является одной из самых известных теорий мотивации, в которой он предложил классификацию и иерархию потребностей, представленных в виде пирамиды. Ее суть заключается в том, что человек сначала стремится удовлетворить базовые потребности, а только затем потребности высшего уровня. Базовыми потребностями человека являются физиологические (голод, сон), далее идет потребность в безопасности, затем потребность в любви и привязанности к другому человеку (потребности причастности), отнесении себя к определенной группе социума. Потребность в одобрении, уважении со стороны других представителей социума стоит следующей ступенью, выше в иерархии определена потребность в самовыражении. 2. Теория ERG (CBP), разработанная К. Альдерфером, который разделил потребности на потребности в существовании «С», потребности взаимосвязей «В» и потребности роста «Р». Движение между потребностями, в отличие от Маслоу, может происходить как «вверх», так и «вниз». При движении по уровням вверх степень удовлетворения потребностей увеличивается, при движении вниз – уменьшается. 3. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда. МакКлелланд выделяет три группы потребностей, приобретенных человеком под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения: потребность в причастности, потребность в успехе и потребность во власти. Это потребности высшего уровня, существующие параллельно и независимо друг от друга. Влияние этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимовлияния.																
16 УК- 3.2	Прочитайте текст, установите последовательность и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. Установите правильную последовательность перечисленных этапов кадрового планирования: 1) планирование адаптации персонала 2) планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации 3) планирование привлечения персонала 4) планирование потребности в персонале Впишите номера ответов в ячейки в нужной последовательности. <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> В обосновании кратко опишите содержание каждого этапа. Ответ: <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>4</td><td>3</td><td>1</td><td>2</td></tr></table> Обоснование: Основные этапы кадрового планирования: 1. Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При планировании потребности в персонале подразделений рекомендуется участие руководителей этих подразделений. 2. Планирование привлечения персонала – планирование мероприятий по найму и приему персонала в целях удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников, которые будут рассмотрены далее.	1	2	3	4					1	2	3	4	4	3	1	2
1	2	3	4														
1	2	3	4														
4	3	1	2														

	3. <i>Планирование адаптации персонала: в ходе взаимодействия работника и организации происходит обоюдное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Выделяют два вида адаптации:</i> – <i>первичная – приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (выпускники),</i> – <i>вторичная – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (например, при переходе в ранг руководителя или в другое направление деятельности).</i> 4. <i>Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации работников охватывает мероприятия внутри и вне организации, а также самоподготовку. Обучение на рабочем месте оперативное и более дешевое, характеризуется связью с повседневной работой и облегчает вхождение работников, не привыкших к обучению в аудиториях, в учебный процесс. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Изменяется среда и работник отрывается от повседневной работы.</i>
17 УК- 3.2	<i>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.</i> Аудит персонала представляет собой систему консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации. Опишите основную цель и четыре задачи аудита персонала. <i>Цель аудита персонала – оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации, а также подготовка к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработке программ реформирования организации.</i> <i>Задачи аудита персонала:</i> – <i>определить соответствие организационного и кадрового потенциала целям и стратегии развития организации;</i> – <i>выявить соответствие деятельности персонала и структуру управления организации существующей нормативно-правовой базе;</i> – <i>определить эффективность работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;</i> – <i>выявить причины возникающих в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.</i>
18 УК- 3.2	<i>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.</i> Аудит персонала может быть организован в трех вариантах исполнения: проводится самой организацией, проводится с привлечением внешних консультантов, проводится в форме совместной работы. Опишите достоинства и недостатки каждого из трех вариантов. <i>Ответ:</i> <i>Вариантов исполнителей кадрового аудита три. Каждый из них имеет как достоинства, так и недостатки:</i> <i>1. Аудит проводится самой организацией. В том случае, если в организации существует подразделение внутреннего аудита, работа может быть поручена ему. Если же такого подразделения нет, то можно создать группу аудиторов из сотрудников организации, которые являются специалистами в необходимых областях знаний.</i> <i>Достоинства: не требует финансовых затрат; исполнители имеют углубленные знания о своей организации и бизнесе.</i>

	<i>Недостатки: требует затрат человеческих ресурсов и времени; отсутствие опыта и профессионализма; риск утечки конфиденциальной информации; выводы могут быть не восприняты руководством; риск необъективности.</i> <i>2. Привлечение внешнего консультанта.</i> <i>В этом качестве могут выступать специально назначенные и уполномоченные вышестоящей организацией специалисты, независимые частные лица, не работающие в каких-либо компаниях, небольшие фирмы и, наконец, консалтинговые агентства.</i> <i>Достоинства: опыт и профессионализм; качество работ; гарантия конфиденциальности; более высокий уровень объективности, чем при внутреннем аудите; выше восприимчивость руководства к рекомендациям.</i> <i>Недостатки: финансовые затраты; риск недобросовестности и привлечения непрофессионалов; незнание специфики организации; дефицит времени, не позволяющий углубляться в проблемы.</i> <i>3. Совместная работа.</i> <i>Например, в случае, когда аудит проводится консалтинговой фирмой с привлечением специалистов организации – заказчика аудита. Это довольно распространенный вариант проведения аудита, когда часть работы выполняет одно из подразделений компании, а часть поручается внешнему аудитору.</i> <i>Достоинства: уменьшает финансовые затраты; сокращает сроки получения необходимой аудиторам информации; сотрудники получают опыт проведения аудита; более высокий уровень объективности, чем при внутреннем аудите; профессиональный подход и опыт внешнего аудитора гарантируют качество процесса.</i> <i>Недостатки: недостаточная конфиденциальность информации.</i>
19 УК- 3.1.	<i>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.</i> Кадровая служба предприятия – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. В управлении персоналом кадровая служба играет важную роль. Перечислите задачи кадровой службы (приведите минимум три примера). Опишите, от каких факторов зависит эффективность работы кадровой службы (приведите минимум три фактора). <i>Ответ:</i> <i>Кадровая служба решает ряд задач, которые можно разделить на основные и дополнительные. К основным задачам относятся:</i> <i>- разработка кадровой концепции, кадровой политики, предоставление кадровых систем и инструментов;</i> <i>- оформление трудовых взаимоотношений;</i> <i>- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры;</i> <i>- подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;</i> <i>- выявление социальной напряжённости и её снятие;</i> <i>- анализ рабочего места и рабочих процессов;</i> <i>- оценка результативности труда работников;</i> <i>- консультирование и поддержка руководящих работников.</i> <i>Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от:</i> <i>1) ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы;</i> <i>2) взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;</i> <i>3) органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия;</i>

	<i>4) кадрового обеспечения службы.</i>
20 УК- 3.2	<i>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.</i> Аудит персонала состоит из четырех последовательных этапов: подготовительный этап, сбор информации, обработка и анализ информации, подготовка отчетной документации. Дайте краткую характеристику каждого этапа аудита персонала. <i>Ответ:</i> <i>Основные этапы аудита персонала:</i> 1. <i>Подготовительный этап. На этом этапе определяются цели аудита, осуществляется подбор персонала для проведения аудиторской проверки, разрабатываются внутриорганизационные документы (приказ, распоряжения), определяются сроки, задачи, исполнители и участники проверки, проводится инструктаж исполнителей и участников, разрабатывается план сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.</i> 2. <i>Этап сбора информации. В процессе сбора информации проводится мониторинг персонала, проверяется документация и отчетность, проводятся наблюдение, опросы, анкетирование, беседы, осуществляется предварительная обработка статистических данных. Компьютерная техника и современные информационные технологии позволяют ускорить и качественно оформить эти процедуры.</i> 3. <i>Этап обработки и анализа информации. Полученная информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, графиков, диаграмм, а потом по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с другими аналогичными организациями или научно обоснованными нормами.</i> 4. <i>Заключительный этап. На этом этапе готовится отчет о результатах аудиторской проверки, формулируются выводы и рекомендации по рационализации труда персонала и совершенствованию службы персонала организации.</i>

Факультет	Экономико-правовой
Кафедра	Экономики

Образовательная программа магистратура
 Направление подготовки/специальность 38.04.01 Экономика
 Направленность (профиль) Экономика и управление АПК
 Курс 1
 Семестр 1

Дисциплина **«Управление человеческими ресурсами»**

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Сущность управления человеческими ресурсами
2. Управление процессом адаптации персонала

Утверждено на заседании кафедры экономики

Протокол № _____ от « _____ » _____ 20__ г.

Зав. кафедрой _____ Экзаменатор _____
подпись подпись

