


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 15.03.2023 09:54:17  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
международных отношений  
и государственного управления  
(наименование ф-та полностью)

  
М.А. Пархомчук  
(подпись, инициалы, фамилия)

«27» февраля 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Основы управления персоналом  
(наименование дисциплины)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление,  
шифр и наименование направления подготовки (специальности)

«Организационно-аналитическое обеспечение административного  
управления»

наименование направленности (профиля, специализации)

## Содержание

Формы текущего контроля успеваемости	3
1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости	4
1.1 Вопросы для устного опроса	4
1.2 Вопросы для собеседования	6
1.3 Производственные задачи	9
1.4 Вопросы и задания в тестовой форме	17
1.5 Темы рефератов	36
1.6 Лабораторные работы	39
2. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся	86
2.1 Банк вопросов и заданий в тестовой форме	86
2.2 Компетентностно-ориентированные задачи	106
Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	115
Пример экзаменационного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	116
Пример экзаменационного билета при проведении компьютерного тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	121

## Формы текущего контроля успеваемости

Таблица 1 – Формы текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Компетенции	Формы текущего контроля успеваемости
1	Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента	ОПК-3 ПК-17 ПК-18 ПК-19 ПК-22	УО, С, РЗ, СРС, Т
2	Структура персонала организации	ОПК-3 ПК-17 ПК-18 ПК-19 ПК-22	УО, С, РЗ, СРС, Т
3	Формирование коллектива организации	ОПК-3 ПК-17 ПК-18 ПК-19 ПК-22	УО, С, РЗ, СРС, Т
4	Основы организации труда	ОПК-3 ПК-17 ПК-18 ПК-19 ПК-22	УО, С, РЗ, СРС, Т
5	Функциональное разделение и кооперация труда	ОПК-3 ПК-17 ПК-18 ПК-19 ПК-22	УО, С, РЗ, СРС, Т
6	Анализ кадрового потенциала организации	ОПК-3 ПК-17 ПК-18 ПК-19 ПК-22	УО, С, РЗ, СРС, Т
7	Оценка персонала и аттестация кадров	ОПК-3 ПК-17 ПК-18 ПК-19 ПК-22	УО, С, РЗ, СРС, Т
8	Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры персонала	ОПК-3 ПК-17 ПК-18 ПК-19 ПК-22	УО, С, РЗ, СРС, Т

УО – устный опрос

С – собеседование

РЗ – решение разноуровневых задач

СРС – самостоятельная работа студентов

Т – тестирование.

## **1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости**

### **1.1 Вопросы для устного опроса**

#### Тема 1. Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента

1. Основные понятия управления персоналом как науки.
2. Цели и задачи управления персоналом.
3. Объект и субъект управления персоналом.
4. Предмет «Управления персоналом».
5. Технология управления персоналом в организации.
6. Особенности современного процесса управления персоналом.
7. Основные функции кадровых служб организаций.
8. Принципы и методы управления персоналом.

#### Тема 2. Структура персонала организации

1. Содержание понятия «персонал организаций».
2. Профессионально-квалификационная структура персонала.
3. Составляющие структуры персонала.
4. Уровни управления персоналом.
5. Профессионализм, компетентность и квалификация работника.
6. Виды профессиональной компетентности.
7. Профессионализм и возраст.
8. Стадии психологического развития человека.
9. Фазы развития персонала.

#### Тема 3. Формирование коллектива организации

1. Классификация социальных групп.
2. Характерные особенности социальных групп.
3. Понятие коллектива организации.
4. Функции коллектива.
5. Признаки коллектива.
6. Классификация коллективов.
7. Формальные и неформальные коллективы.
8. Стадии формирования и развития коллектива.

#### Тема 4. Основы организации труда

1. Организация труда.
2. Режим производства и личный режим работника.
3. Нормирование труда.
4. Проектирование рабочего процесса.
5. Нормативная регламентация деятельности персонала.
6. Система кадровой документации.
7. Правила внутреннего распорядка.
8. Положения о подразделениях.
9. Штатное расписание.
10. Должностные инструкции.
11. Дисциплина труда.
12. Дисциплинарные отношения.

13. Формы контроля.

14. Правила эффективности наказания.

#### Тема 5. Функциональное разделение и кооперация труда

1. Разделение труда: его виды, формы и критерии эффективности.

2. Кооперация труда.

3. Направления совершенствование дисциплины труда.

#### Тема 6. Анализ кадрового потенциала организации

1. Понятие и оценка кадрового потенциала.

2. Система показателей, характеризующий кадровый потенциал организации.

3. Управление развитием кадрового потенциала.

#### Тема 7. Оценка персонала и аттестация кадров

1. Понятие, значение и принципы аттестации.

2. Основные этапы и методы аттестации.

3. Беседа с работником по результатам аттестации.

1. Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом.

2. Основные виды и методы анализа систем управления персоналом.

3. Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности.

4. Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации.

#### Тема 8. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры персонала

1. Кадровое планирование: понятие и виды.

2. Определение потребности в персонале.

. Понятие, виды и модели карьеры в организации.

2. Мотивы карьерного роста.

3. Этапы профессиональной карьеры.

#### **Шкала оценивания: 4-х балльная.**

##### **Критерии оценивания:**

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные определения основных понятий; аргументированно и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе; допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно

четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

## **1.2 Вопросы для собеседования**

### Тема 1. Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента

1. Предмет, задачи и основные понятия курса
2. Коэффициенты, характеризующие состояние персонала в организации.
3. Концепция управления персоналом
4. Цели и задачи управления персоналом.

### Тема 2. Структура персонала организации

1. Назовите основные принципы систем управления персоналом?
2. Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления персоналом?
3. Дайте характеристику экономических методов управления персоналом?
4. Что относится к социально-психологическим методам управления персоналом?
5. Какова сущность линейной структуры управления?
6. На чем основана функциональная система управления?
7. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру управления?
8. Что представляет собой линейно-штабная структура управления?
9. В чем суть дивизионной организационной структуры управления?
10. Что предусмотрено при использовании матричной структуре управления?
11. Расскажите о системах методов управления персоналом.

### Тема 3. Формирование коллектива организации

1. На чем основывается деятельность кадровых служб?
2. Когда вступил в силу новый трудовой кодекс?
3. Чем отличается новый трудовой кодекс от КЗОТа?
4. Какие требования предъявляются при оформлении на работу согласно Трудовому кодексу?
5. Какие документы предъявляются при поступлении на работу?
6. Назовите наиболее значимые признаки, отличающие одну организационно-правовую форму от другой?
7. Что понимается под переводом на другую работу?
8. Что понимается под перемещением из одного места на другое?
9. Какие обстоятельства, предусмотренные в Трудовом кодексе РФ, дают работникам преимущества на работе при сокращении штатов?

10. Когда возможно прекращение трудового договора?
11. Каковы основные причины для расторжения трудового договора по инициативе работодателя?
12. Когда производится выплата всех сумм, причитающихся работнику при прекращении трудового договора?

#### Тема 4. Основы организации труда

1. Дайте определение организации труда?
2. Что включает комплексная система организации труда?
3. Как характеризуется содержание организации труда?
4. Что входит в состав основных трудовых функций службы управления персоналом?
5. Каково содержание основных трудовых функций?
6. Что входит в состав научной системы организации труда и производства?
7. Что обязан обеспечить работодатель для выполнения работниками норм выработки?
8. Каковы основные принципы, которыми руководствуются при проектировании и внедрении научной организации труда?

#### Тема 5. Функциональное разделение и кооперация труда

1. Что входит в основные функции управления персоналом.
2. Что понимается под разделением труда.
3. Что означает разделение труда.
4. Какие различают основные виды разделения труда.
5. Какие существуют формы разделения труда.
6. Охарактеризуйте функциональное, профессиональное, технологическое, квалификационное разделение труда.
7. Дайте характеристику технических, психофизических, социальных, экономических границ разделения труда.
8. Что называется кооперационным разделением труда.
9. Какова процедура оценки результативности труда.
10. Каковы основные критерии эффективности работы подразделений организации.
11. Что понимается под кооперацией труда.
12. Какие виды производственной кооперации различают в России.
13. Что характеризует дисциплину труда.
14. Что относится к грубым нарушениям трудовой дисциплины.
15. Как работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих свои обязанности?

#### Тема 6. Анализ кадрового потенциала организации

1. Дайте определение потенциала кадров?
2. Каковы составляющие кадрового потенциала?
3. Какова схема формирования кадрового потенциала?
4. Какова общая структура государственного образовательного стандарта?
5. Сформулировать квалификационные требования руководителей кадровой службы.

6. Каков механизм согласования при управлении развитием кадрового потенциала?

Тема 7. Оценка персонала и аттестация кадров

1. Как производится оценка персонала?

2. Какие проблемы решаются при оценке персонала?

3. Что необходимо учитывать при оценке сложности труда?

4. Какие существуют методы сбора информации при оценке персонала?

5. Какие существуют наиболее используемые методы оценки персонала?

6. Основные задачи аттестации персонала?

7. Что необходимо сделать для проведения аттестации персонала?

8. Какие документы предоставляются в комиссию по аттестации?

9. Какие оценки аттестуемому дает комиссия?

Тема 8. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры персонала

1. Назовите критерии для выдвижения в резерв кадров управления.

2. Какими нравственными качествами должен обладать при выдвижении в резерв кадров специалист?

3. На чем основан метод ранговой корреляции?

4. Что является высшей точкой карьеры в организации?

5. Перечислите основные цели карьеры.

6. Какие существуют типы карьеры?

7. Перечислите 5 этапов карьеры в зависимости от возраста.

8. Дайте характеристику каждого из этапов карьеры.

9. Как проводится выбор карьеры?

10. Как проводится планирование карьеры работника?

11. Охарактеризуйте процесс планирования карьеры.

12. Какова схема японской модели служебного роста управленческого работника?

**Шкала оценивания: 4-х балльная.**

**Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):**

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно



защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

### **1.3 Производственные задачи**

#### Тема 1. Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента

Российскую корпоративную культуру в большинстве компаний формирует внутренний институт. В «ВымпелКом» около 20% сотрудников работают с момента его создания, то есть уже 13 лет. Основы корпоративной культуры компании закладывали ее основатели. Если говорить об общепринятых элементах, то они заимствованы с западных образцов: регламентированные льготы, добровольное медицинское страхование, служебная сотовая связь, заказы обедов, кассы турагентств и театров в холле корпоративного здания. В конце каждого года есть традиция награждать лучшего сотрудника – выбирать «бриллиантового пчеловода»

В офисе есть стена, которая вся исписана фамилиями «лауреатов».

Финансы, по мнению руководства, являются основным мотиватором для сотрудников низшего звена. Получая больше одной-двух тысяч долларов в месяц, человек начинает всерьез интересоваться спектром собственных возможностей, соотносить их с внутренней потребностью реализации и перспективой профессионального роста на той или иной должности. Интерес к деньгам резко падает, когда их хватает.

Одно из исследований в компании нацелено на уровень удовлетворенности и заинтересованности сотрудников: как они оценивают руководство компании, политику, инновационность, бизнес-процессы. Опрос

проводит сторонняя шведская фирма Research International, и вся информация поступает только на их сервер. Ответы формируются не по людям, а по департаментам имена отделяются от ответов. По результатам исследований оказалось, что большинство сотрудников в регионах мотивируются заработной платой, а в секторе начальников отделов – карьерой и развитием. Желающие могут по договору с компанией получить образование MBA и диплом международного образца. Технологии подбора, обучения и удержания персонала различаются в зависимости от позиции. Вице-президента по маркетингу, который входит в состав членов правления, искали через агентства полтора года, и нашли только в США, в компании Kodak. На таких должностях проблем с удержанием, естественно, нет.

В call-центры, которые состоят из тысяч людей по всей России, производится массовый рекрутмент с помощью SMS-рассылки собственным абонентам. В основном это студенты и выпускники вузов. Чтобы избежать текучки кадров, в компании подняли входные требования и заработную плату. В начале работы сотрудники центра оцениваются по тестовой шкале каждые полгода, прибавляя в заработной плате по 10%.

Основные факторы удержания персонала – высокая внутренняя ротация, карьерный рост и корпоративный климат. Главное – не строить отношения с подчиненными по методу кнута и пряника. Люди должны чувствовать себя одной командой. Для этого и нужен хороший менеджер по персоналу. Именно он определяет климат в своей группе.

Фрагмент интервью:

– Не боитесь субъективного фактора? Некоторые руководители могут под горячую руку уволить подчиненного за пятиминутное опоздание.

– Ничего страшного в субъективности нет. Это нормальный человеческий фактор. В системе оценки персонала у нас есть четко выстроенная политика, «книги целей», но около 20% всегда будут субъективными. Корпоративные лимиты отношений между работниками компании определяют лишь самые общие рамки. Нельзя написать политику процедуры на каждое телодвижение. Гибкость руководителей, их подход к сотрудникам отдела невозможно измерить в масштабах огромной корпорации. Один начальник умеет договориться со своим вечно опаздывающим сотрудником, другому придется искать ему замену, третий & найдет какой-то другой выход. Я, например, абсолютно лояльно отношусь к опозданиям, но сотрудники моего отдела прекрасно знают, что, если им нужно о чем-то со мной проконсультироваться или подписать какие-то документы, это лучше делать до девяти утра – потом не будет времени. Постепенно все стали приходиться к половине девятого.

Иногда оценку менеджера действительно трудно объяснить. Он вдруг начинает цепляться к каким-то мелочам. Но даже в таких ситуациях, с моей точки зрения, интуиции хорошего менеджера по персоналу можно довериться. Интуиция – это не каприз, а хорошо подготовленное внутреннее мнение, которое срабатывает быстрее, чем логическое заключение на основе

ряда фактов. Если «эйчар» не способен сформулировать действительную причину, по которой он не принял этого человека, – значит, он почувствовал, что не сможет работать с ним в команде. Я ни в коем случае не пропагандирую такой принцип подбора персонала. Есть ряд обязательных правил, должностная инструкция, а вышеописанный способ может помогать лишь по остаточному принципу. Хотелось лишь подчеркнуть, что интуиция для «эйчара» значит очень многое. Но, повторяюсь, для хорошего «эйчара». При выборе менеджеров существует своя оценка.

– Вы могли бы описать правила подбора персонала?

– Основной критерий – соответствие тщательно подготовленному профайлу по конкретной должности, который состоит из профессиональных, поведенческих качеств и степени соответствия системы ценностей данного кандидата ценностям компании. Это как раз то, о чем мы говорили: большинство современных компаний не занимается подготовкой профайла. Чем точнее мы сформулируем, что требуется, тем выше возможность попадания. Совет по практике собеседования – никогда не стоит просить претендента рассказывать заранее заготовленные красивые истории из его жизни. Наоборот, следует дать ему интересную рабочую ситуацию и попросить быстро дать ей оценку. Таким образом, легко определить тип характера и стиль управления руководителя – авторитарный или демократичный. Тип логического мышления – структурный или сбивчивый – определяется, например, методом внезапной смены темы разговора: вернется он к заданной теме вопроса или нет. Этот же способ хорошо работает для определения степени подверженности чьему-то влиянию, для оценки степени управляемости или самостоятельности можно проверить, пользуется ли человек подсказками, например при поиске нужного термина. Таких психологических техник существует достаточно много, но психология решает не все. Я знаю много случаев, когда кандидат проходил все тесты на «отлично», но, устроившись на работу, по каким-то необъяснимым причинам не мог руководить коллективом.

Вопросы:

1. Дайте оценку элементам системы управления персоналом, оцените ее преимущества и недостатки.

2. Согласны ли вы с мнением, что «ничего страшного в субъективности нет»? Обоснуйте свой ответ.

## Тема 2. Структура персонала организации

значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для

упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

Вопросы для обсуждения

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?

2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?

3. Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором?

4. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

### Тема 3. Формирование коллектива организации

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «Дженерал моторз» учредила автономное подразделение для создания нового автомобиля.

При этом ставились следующие задачи:

1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

2) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8-15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% — тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

- вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии 65 самоуправляемых команд;
- в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;
- растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;
- увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;
- в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверку и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы:

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?
2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?
3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», что бы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

#### Тема 4. Основы организации труда

Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия.

Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять

стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние.

Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

#### Вопросы

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?

2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.

3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?

4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?

5. Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

#### Тема 5. Функциональное разделение и кооперация труда

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффективно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Вопросы

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?
5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?
6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

#### Тема 6. Анализ кадрового потенциала организации

Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к

поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Вопросы

1. В любой ли компании применима данная система стимулирования труда? Почему?

2. В каких компаниях она более приемлема?

3. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

#### Тема 7. Оценка персонала и аттестация кадров

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали:

- Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

- 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;

- 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы 1.

О чем говорят результаты опроса?

2. В чем причины сложившейся ситуации?

3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

#### Тема 8. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры персонала

Итальянский предприниматель планирует открыть сеть пиццерий в различных городах Российской Федерации. В 2021 году должны быть открыты два ресторана в Москве. Приглашенная строительная компания



должна завершить отделку зданий в феврале 2021 года. Первые посетители должны попробовать итальянскую пиццу в конце апреля. В каждом ресторане предполагается обслужить до 100 посетителей одновременно, что по расчетам потребует (для одной пиццерии) 6 поваров, 6 помощников поваров, 15 официантов, 4 барменов, 10 вспомогательных рабочих. В январе 2020 года работало 5 сотрудников: директор по персоналу, коммерческий директор, два директора ресторанов, ассистент. Определите реальные потребности в персонале на февраль и апрель 2021 года.

Вопросы

1. Как итальянский предприниматель может решить проблему приема персонала?

2. С какими трудностями он может столкнуться?

**Шкала оценивания: 5-ти балльная.**

**Критерии оценивания:**

5-4 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

3-2 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки не критического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

#### **1.4 Вопросы и задания в тестовой форме**

Тема 1. Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занятия определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

12. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

15. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

### Тема 2. Структура персонала организации

1. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) . послеконфликтный синдром как психологический опыт.

2. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

3. Силь поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

4. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

5. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.

6. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

7. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

8. Кадровый потенциал предприятия – это:

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

9. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Клелланда:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;

б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;

в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;

д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

10. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

а) теория нужд А. Маслоу;

б) теория ожидания В. Врума;

в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда;

г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;

д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

11. Валентность согласно теории В. Врума - это:

а) мера вознаграждения;

б) мера ожидания;

в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижении результатов;

г) мера ценности или приоритетности;

д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

12. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

а) теории нужд А. Маслоу;

б) теории ожидания В. Врума;

в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;

г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда;

д) теории равенства С. Адамса.

13. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:

а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;

б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;

в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;

г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;

д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

14. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

а) Б. Ф. Скиннера;

б) С. Адамса;

в) В. Врума;

г) модель Портера — Лоулера;

д) Ф. Герцберга.

15. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;

б) человек ответственный;

в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;

- г) человек стремится делегировать полномочия;
- д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

16. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

17. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

18. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

19. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

### Тема 3. Формирование коллектива организации

1. Такие мероприятия как: - разработка стратегии управления персоналом; - анализ кадрового потенциала; - взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами предприятие; - оценка кандидатов на вакантную должность. Относятся к:

- а) подсистеме найма и учета кадров;
- б) подсистеме планирования; прогнозирования и маркетинга персонала;
- в) подсистеме развития кадров.

2. Такие кадровые мероприятия как: прекращение внешнего найма, выделение средств на обучение и стимулирование персонала относятся к следующему циклу организации:
- а) формирование и динамический рост;
  - б) этап стабилизации;
  - в) этап кризиса;
  - г) этап возрождения.
3. Кадровая политика, которая реагирует в последний момент на возникшие проблемы:
- а) пассивная;
  - б) реактивная;
  - в) активно-рациональная.
4. Временные работники – это работники, принятые на срок:
- а) более одного месяца;
  - б) до шести месяцев;
  - в) до двух месяцев.
5. Специалист, осуществляющий частные административные полномочия и методическое руководство:
- а) главный;
  - б) старший;
  - в) ведущий.
6. Кадровая политика – это:
- а) система взглядов, идей, правил;
  - б) общая концепция деятельности достижения ключевых идей организации;
  - в) целенаправленная деятельность по достижению результата.
7. В списочный состав включаются:
- а) отсутствующие работники;
  - б) фактически работающие;
  - в) а+б.
8. На каком этапе найма проводят отборочное собеседование:
- а) подготовительный;
  - б) непосредственное проведение отбора;
  - в) принятие решения.
9. Для органов государственной власти и управления является доминирующим следующий тип кадровой политики:
- а) закрытый тип;
  - б) открытый тип.
10. Сотрудники ориентированные только на руководящую карьеру, рост по карьерной лестнице представляют:
- а) резерв развития;
  - б) резерв функционирования.
11. При каком типе беседы по найму требуется более высокий профессионализм от интервьюера, чем при остальных:
- а) беседа, проводимая о схеме;



- б) слабоформализованная беседа;
  - в) беседа, проводимая не по схеме.
12. Создание необходимого резерва кандидатов на все вакантные должности происходит в ходе:
- а) набора персонала;
  - б) отбора персонала.
13. Адаптация к самой трудовой деятельности со всеми обеспечивающими ее предметными и временными составляющими – это:
- а) профессиональная;
  - б) социально-организационная;
  - в) социально-психологическая адаптация.
14. Такие мероприятия как разработка методика проведения аттестации, издание нормативных документов по проведению аттестации:
- а) подготовка;
  - б) проведение аттестации;
  - в) подведение итогов аттестации.
15. Метод аттестации, заключающийся в заполнении руководителем специальной формы, оценивания отдельные аспекты сотрудника в течение аттестационного периода по определенной шкале, называется:
- а) сравнительный метод;
  - б) метод стандартных оценок;
  - в) метод Управления посредством установки целей.

#### Тема 4. Основы организации труда

- 1 .Аттестация работников вновь принятых на работу проводится через:
- а) три месяца;
  - б) шесть месяцев;
  - в) один год.
2. Такие факторы как: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, система вознаграждений, относятся к следующим методам управления конфликтами:
- а) внутриличностные методы;
  - б) структурные методы;
  - в) межличностные методы.
3. Этапы карьеры «Продвижение» соответствует следующему возрасту:
- а) до 30 лет;
  - б) до 45 лет;
  - в) до 60 лет.
- 4 .Предметом управления персоналом выступают:
- а) отдельный работник или трудовой коллектив;
  - б) руководители всех уровней;
  - в) изучение отношений работников в процессе их деятельности.
- 5 .Такие факторы как нормативные ограничения и ситуация на рынке труда, влияющие на формирование кадровой политики организации, относятся к фактам:

- а) внешней среды;
  - б) внутренней среды.
6. Носители определенных профессиональных знаний, умений и навыков:
- а) человеческие ресурсы;
  - б) трудовые ресурсы;
  - в) материальные ресурсы.
7. Совокупность знаний, умений и навыков, необходимых человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей – это:
- а) квалификация;
  - б) профессиональная пригодность;
  - в) компетентность работника.
8. Является ли заработная плата работников способом поощрения:
- а) да;
  - б) нет.
9. Метод анализа работы, содержащий в себе структурированные блоки, охватывающие совокупность рабочих операций:
- а) вопросник;
  - б) собеседование;
  - в) наблюдение.
10. Знакомит новичков с фирмой и ее историей, условиями труда и правилами:
- а) непосредственный руководитель;
  - б) менеджер по персоналу.
- 11.оборот, обусловленный качественным обновлением технологии и техники, а также совершенствованием способов организации труда:
- а) естественный;
  - б) экономический;
  - в) инновационный.
12. Инвестиции, амортизируемые в последующий (после оценки) период жизнедеятельности:
- а) остаточный человеческий капитал;
  - б) потребленный человеческий капитал;
  - в) потенциальный человеческий капитал;
  - г) примененный человеческий капитал.
13. Полномочия, предполагающие возможность выказать свое отношение к принимаемым решениям:
- а) распределительные;
  - б) согласительные;
  - в) рекомендационные.
14. Такие мероприятия как разработка методики проведения аттестации, издание нормативных документов по проведению аттестации:
- а) подготовка;
  - б) проведение аттестации;
  - в) подведение итогов аттестации.

15. Метод аттестации, заключающийся в заполнении руководителем специальной формы, оценивания отдельные аспекты сотрудника в течение аттестационного периода по определенной шкале, называется:

- а) сравнительный метод;
- б) метод стандартных оценок;
- в) метод Управления посредством установки целей.

#### Тема 5. Функциональное разделение и кооперация труда

1. Важнейшее стратегическое направление деятельности службы управления персоналом — это:

- а) психологическая поддержка персонала
- б) учет персонала
- в) набор персонала
- г) уменьшение текучести персонала
- д) уменьшение конфликтов
- е) повышение эффективности функционирования организации за счет повышения эффективности деятельности персонала

2. Какие виды потенциала из нижеследующего перечня рассчитывает использовать работодатель, если он нанимает работника, заведомо не обладающего необходимыми профессионально-квалификационными качествами:

- а) профессионально-квалификационный
- б) нравственно-мотивационный
- в) работоспособный
- г) творческий
- д) коммуникативный
- е) лидерский
- ж) потенциал к развитию
- з) административный
- и) гибкость
- к) ассертивность

3. Персонал — это

- а) штатный состав работников
- б) все люди, труд которых включен в производство продукции или оказание услуг организации
- в) все люди, живой труд которых участвует в создании продукции и/или оказании услуг организации.

4. С позиции гуманистического подхода, персонал — это:

- а) источник затрат организации
- б) один из ресурсов организации
- в) достояние организации
- г) капитал организации.

5. Объектом исследования в управлении персоналом являются:

- а) личности, группы, трудовой коллектив
- б) руководители, специалисты, другие служащие, рабочие

в) топ-менеджеры, мидл-менеджеры, линейный и функциональный менеджмент, рядовые работники, супервайзеры

г) профессионально-квалификационные и половозрастные группы в организации

д) формальные и неформальные группы работников

6. Принципы управления персоналом:

а) Научность, системность, гуманность, опора на Закон, профессионализм работников УП

б) Прогрессивность, экономичность, простота, иерархичность, согласованность

в) оптимальность, непрерывность, преемственность, гибкость

7. Методы управления персоналом

а) административно-правовые, экономические, социальнопсихологические

б) авторитарные, демократические, либеральные

в) выявление потребностей, анализ содержания труда, стимулирование по труду

8. Неполное использование потенциала работника — это:

а) нормальное явление, нельзя же каждому создать условия для всестороннего развития

б) упущенная выгода

в) шаг в направлении потери конкурентоспособности

г) угроза выживаемости компании

д) экономия средств на оплату труда

е) фактор снижения текучести

ж) фактор повышения преданности работников компании

9. На какое свойство работника Вы рассчитываете в первую очередь, если назначаете его на должность без учета личностных особенностей:

а) автономность

б) адаптивность

в) ответственность

г) порядочность

д) честность

10. Причастность работников к принятию решений, касающихся их труда, — это:

а) обеспечение коллективной ответственности, расчет на быструю реализацию решения, повышение сплоченности коллектива

б) проявление доверия, повышение лояльности организации, повышение производительности труда

в) повышение уровня удовлетворенности трудом, делегирование полномочий, задействование творческого потенциала

11. При использовании внешнего рынка труда могут положительно сказаться такие факторы:

- а) эффект «кота в мешке» (неопределенные профессиональные и личностные качества новых работников), привычка работника к определенным социокультурным и организационным условиям
- б) инновационный потенциал, свежий взгляд на вещи, приобретение «чужого» опыта и уникального потенциала
- в) возможность достаточно точно определить профессиональные и личностные качества и прогнозировать поведение, вероятность сложных социально-психологических процессов в коллективе

12. При составлении договора на услуги рекрутинговой компании следует опираться на:

- а) ТК РФ
- б) ГК РФ
- в) Закон об образовании
- г) Основы законодательства по разрешению трудовых споров (конфликтов)
- д) Закон о коллективных договорах (соглашениях).

13. Широко применяемая в мире Женевская схема оценки условий труда использует для анализа содержания труда и оценки сложности работ такие параметры:

- а) профессионализм, требования к внимательности, режим труда и отдыха,
- б) квалификация, тяжесть труда, вредность труда, ответственность работника
- в) требования к умственным качествам, сложность труда, условия труда

14. Квалификационная характеристика руководителя, специалиста, служащего может быть использована:

- а) для подбора и расстановки персонала
- б) для проведения аттестации
- в) для разработки приемочных испытаний
- г) для составления должностных инструкций
- д) для всех вышеизложенных случаев

15. «Психограмма» — это:

- а) вид энцефалограммы
- б) профиль личности
- в) часть профессиограммы.

Тема 6. Анализ кадрового потенциала организации

1. Адаптация нового работника происходит в следующих направлениях:

- а) профессиональном, психофизиологическом, социальнопсихологическом
- б) морально-нравственном, политическом, социокультурном
- в) санитарно-гигиеническом, эстетическом, научно-техническом

2. Новые работники:

- а) способствуют снижению трудовой нагрузки на коллектив, не склонны к увольнениям, не подвержены травматизму
- б) создают дополнительную нагрузку на технику, создают нагрузку на руководителя, склонны к увольнениям, подвержены травматизму

3. Наиболее эффективная форма работы с новичками — это:

- а) ознакомление с особенностями организации, ее производством, культурой, условиями и режимом труда и отдыха
- б) наставничество
- в) мониторинг прохождения адаптации
- г) особое внимание руководства
- д) предоставление возможности обратной связи с руководством
- е) участие новичка в совместных мероприятиях коллектива
- ж) оперативная и доброжелательная реакция на жалобы
- и) внимательное отношение к предложениям новичков
- к) разработка и реализация программы «Введение в должность»
- л) все вышеизложенное в комплексе

4. Для какой категории работников адекватна косвенно-сдельная оплата труда:

- а) для производственных рабочих
- б) для специалистов
- в) для вспомогательных рабочих
- г) для руководителей.

5. Бестарифные системы оплаты труда — это:

- а) система распределения фонда оплаты труда по коэффициенту стоимости труда, трудовому рейтингу, вилке соотношений оплаты труда разного качества
- б) оплата работникам, находящимся за пределами тарифной сетки
- в) повременная оплата труда

6. Вам необходимо получить надежные данные о личностных качествах претендента. Какой метод самый надежный (валидный)?

- а) использование батареи тестов
- б) применение широкого экспертного опроса-интервью
- в) проведение формализованного интервью
- г) предварительный анализ содержания труда и разработка грамотно составленного портрета идеального работника, затем разработка и реализация программы приемочных испытаний и задания на испытательный срок
- д) разработка и реализация индивидуальной программы на период испытательного срока
- е) приемочные испытания
- ж) ассесмент-центр
- з) биографический метод

7. Какую информацию следует получить и принять во внимание при отборе претендента на должность руководителя подразделения:

- а) послужной список претендента
- б) анализ ситуации в коллективе, где требуется руководитель
- в) мнение работников подразделения, в котором раньше работал претендент
- г) задачи, стоящие перед организацией

д) задачи, стоящие перед коллективом подразделения е) мнение руководства организации, в которой раньше работал претендент ж) все вышеизложенное  
 12. Для расчета численности различных групп персонала используются разные нормативы. Численность производственных рабочих определяется на основании:

- а) норм времени
- б) норм выработки
- в) норм обслуживания
- г) любых из перечисленных, в зависимости от содержания труда и имеющихся норм

13. Политика в области персонала — это:

- а) подбор и расстановка персонала,
- б) процесс социального управления производственным коллективом,
- в) система целей, принципов, критериев, форм, методов работы с персоналом, связанных с восприятием персонала (цели работы с персоналом и пути их достижения)

14. В своей деятельности специалист по управлению персоналом может пользоваться программными средствами:

- а) Майкрософт Офис
- б) БОСС-Референт
- в) 1-с бухгалтерия
- г) Персонал-досье
- д) Access
- е) БОСС-Кадровик
- ж) любым из перечисленных и в любом сочетании

15. Тест Айзенка (экстраверсия–интроверсия, стабильность–нестабильность) способен определить тенденции в области:

- а) Уровня субъективного контроля (экстернальность–интернальность)
- б) Акцентуации характера
- в) Темперамента
- г) Поведения в конфликте
- д) персональных качеств
- е) Ценностных ориентаций личности

Тема 7. Оценка персонала и аттестация кадров

1. Ключевой специалист — это:

- а) работник любого уровня, мастер своего дела
- б) лицо, сочетающее качества профессионала и организатора
- в) начальник функционального подразделения
- г) начальник производственного подразделения
- д) руководитель высшего звена.

2. Во сколько обойдется услуга рекрутинговой компании по подбору специалиста для вашей фирмы:

- а) примерно 10% годового заработка нанимаемого работника
- б) примерно 5% годового заработка

в) примерно 15%

г) примерно 30%

3. Какую форму обучения вы сочли бы адекватной для нового начальника службы УП:

а) стажировка у опытного руководителя по персоналу

б) наставничество

в) групповой метод обучения

г) обучение в вузе по вечерне-заочной форме

д) обучение на курсах повышения квалификации

4. Наиболее эффективная форма критики — это:

а) похвала, затем критика

б) постоянная критика

в) постоянная похвала

г) критика, затем похвала

5. Для каких групп работников в первую очередь должна применяться аттестация по методу «360 градусов»?

а) рабочих

б) работников функциональных отделов

в) функциональных руководителей

г) торговых представителей, работников сервиса

д) специалистов

е) линейных руководителей

ж) высшего руководства

6. Человек в классических теориях экономики — это существо, обладающее такими качествами:

а) честность, ум, совесть, коллективизм

б) рационализм, эгоистичность, информированность, независимость

в) принципиальность, активность, индивидуальность, альтруизм

7. Люди и группы как биосоциальные и социально-экономические системы обладают следующими группами свойств:

а) целостность

б) автономность

в) адаптивность

г) уникальность

д) множественность описаний, моделей

е) неполная прогнозируемость поведения

ж) динамичность

з) всеми вышеизложенными

8. Целью создания и поддержания благоприятного социальнопсихологического климата является:

а) проявление и использование группового потенциала, повышение уровня удовлетворенности трудом, использование творческого потенциала

б) формирование атмосферы благодушия, формирование «круговой поруки», формирование группового мышления,



9. На внутреннем рынке труда предложение составляют:

- а) все работники организации
- б) увольняющиеся работники
- в) работники, желающие поменять место работы, не покидая организации

10. Адаптация новых работников происходит

- а) начинается одновременно по всем направлениям, но заканчивается не по всем направлениям одновременно
- б) начинается по каждому направлению в свой период и заканчивается в разное время
- в) начинается по всем направлениям одновременно, заканчивается по всем направлениям одновременно
- г) начинается по каждому направлению в свое время, заканчивается одновременно.

11. Нужна ли новичкам помощь в адаптации:

- а) нет, сами освоятся, вдобавок для этого нет лишних средств и людей
- б) да, это поможет избежать неприятных последствий.

12. Наиболее правильный подход к деловому конфликту в организации::

- а) конфликт всегда вреден, его нужно избегать
- б) конфликт всегда полезен, он диагностирует неблагополучие и необходимость перемен
- в) устраняет скуку и однообразие в работе
- г) снимает стресс
- д) ухудшает социально-психологический климат
- е) улучшает результаты

13. Наиболее продуктивная форма поведения в конфликте:

- а) поиски компромисса
- б) избегание участия в конфликте
- в) жесткая борьба за свои интересы
- г) сотрудничество
- д) тактика примирения с партнером за счет уступок ему

14. Политика в области персонала — это:

- а) подбор и расстановка персонала,
- б) процесс социального управления производственным коллективом,
- в) система целей, принципов, критериев, форм, методов работы с персоналом, связанных с восприятием персонала (цели работы с персоналом и пути их достижения)

15. В ТК РФ предусмотрены такие формы дисциплинарного взыскания:

- а) замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям
- б) предупреждение, выговор, строгий выговор
- в) порицание, наказание рублем, выговор с занесением в трудовую книжку

Тема 8. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры персонала

1. Работник явился на работу в нетрезвом состоянии. Ваши действия:

- а) затребуете от работника письменное объяснение

- б) в случае отказа дать письменное объяснение, составляете акт об отказе
- в) направляете работника на медицинское освидетельствование
- г) составляете акт о появлении на рабочем месте в состоянии опьянения
- д) на основании документа п.п. «г», оформляете служебную записку на имя работодателя (руководителя) с представлением на увольнение
- е) все вышеизложенное в указанной последовательности

2. Что такое аутоплейсмент:

- а) увольнение работника по собственному желанию
- б) увольнение работника по инициативе администрации
- в) система мер, направленных на “смягчение” организационных, профессиональных и психологических последствий ухода работника из организации

3. Должностная инструкция работника состоит из следующих разделов:

- а) общие положения, обязанности, права, ответственность
- б) общие положения, задачи, функции, права, ответственность
- в) цели, задачи, методы и нормативные документы, структура, связи по должности

4. Положение о подразделении состоит из следующих разделов:

- а) общие положения, обязанности, права, ответственность
- б) общие положения, задачи, структура, функции, права, ответственность, связи с другими подразделениями
- в) цели, задачи, методы и нормативные документы, структура, связи с другими подразделениями.

5. Самый лучший стиль руководства — это:

- а) директивный
- б) попустительский
- в) демократический
- г) коллегиальный
- д) стиль определяется, в зависимости от специфики коллектива, задачи, ситуации.

6. Такие методы управления персоналом, как:

- 1) формирование структуры и функций органов управления,
- 2) формирование штатного расписания,
- 3) утверждение административных правил, норм и нормативов,
- 4) разработка положений о внутриорганизационных процедурах, должностных инструкций, стандартов организации,
- 5) издание приказов и распоряжений,
- 6) подбор и расстановка кадров,
- 7) юридическое (правовое) обеспечение трудовых отношений, — относятся к:
  - а) экономическим
  - б) административно-правовым
  - в) социально-психологическим

7. Такие методы управления персоналом, как:

- 1) технико-экономический анализ производственного процесса (производственной деятельности),
- 2) разработка форм участия персонала в прибыли и капитале,
- 3) предоставление льгот, компенсаций, страхования,
- 4) материальное стимулирование и оплата труда,
- 5) технико-экономическое обоснование нормирования и тарификации труда,
- 6) планирование (в том числе планирование персонала), — относятся к:
  - а) административно-правовым
  - б) экономическим
  - в) социально-психологическим
8. Такие методы управления персоналом, как:
  - 1) социальное развитие коллектива,
  - 2) формирование команд,
  - 3) моральное стимулирование,
  - 4) привлечение работников к участию в управлении,
  - 5) социальное планирование и социальная поддержка,
  - 6) создание условий для профессиональной самореализации работников (развитие инициативы и ответственности),
  - 7) поддержание благоприятного психологического климата в организации, — относятся к:
    - а) административно-правовым
    - б) экономическим
    - в) социально-психологическим
9. Система сквозных показателей организации направлена на:
  - а) на упрощение учета и отчетности
  - б) на унификацию оценки результатов
  - в) на обеспечение единства целей организации и работников
10. Система сквозных показателей — это:
  - а) одинаковые показатели для работников аппарата управления организацией
  - б) система общих критериев для разработки конкретных показателей всех подразделений организации: действенность, качество, экономичность, прибыльность, производительность, нововведения, качество трудовой жизни
  - в) одинаковые показатели для производственных цехов
11. При использовании внешнего рынка труда могут положительно сказаться такие факторы:
  - а) эффект «кота в мешке» (неопределенные профессиональные и личностные качества новых работников), привычка работника к определенным социокультурным и организационным условиям
  - б) инновационный потенциал, свежий взгляд на вещи, приобретение «чужого» опыта и уникального потенциала
  - в) возможность достаточно точно определить профессиональные и личностные качества и прогнозировать поведение, вероятность сложных социально-психологических процессов в коллективе

12. При составлении договора на услуги рекрутинговой компании следует опираться на:

- а) ТК РФ
- б) ГК РФ
- в) Закон об образовании
- г) Основы законодательства по разрешению трудовых споров (конфликтов)
- д) Закон о коллективных договорах (соглашениях).

13. Широко применяемая в мире Женевская схема оценки условий труда использует для анализа содержания труда и оценки сложности работ такие параметры:

- а) профессионализм, требования к внимательности, режим труда и отдыха,
- б) квалификация, тяжесть труда, вредность труда, ответственность работника
- в) требования к умственным качествам, сложность труда, условия труда

14. Квалификационная характеристика руководителя, специалиста, служащего может быть использована:

- а) для подбора и расстановки персонала
- б) для проведения аттестации
- в) для разработки приемочных испытаний
- г) для составления должностных инструкций
- д) для всех вышеизложенных случаев

15. «Психограмма» — это:

- а) вид энцефалограммы
- б) профиль личности
- в) часть профессиограммы.

**Шкала оценивания: 7-ми балльная.**

**Критерии оценивания:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено — 1 балл, не выполнено — 0 баллов. Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- 7-6 баллов соответствуют оценке «отлично»;
- 5-4 баллов — оценке «хорошо»;
- 3-2 баллов — оценке «удовлетворительно»;
- 1 балл и менее — оценке «неудовлетворительно».

## **1.5 Темы рефератов**

Тема 1. Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента

1. Принципы и методы построения системы управления персоналом государственной и муниципальной службы.
2. Сущность, цели и задачи формирования кадровой стратегии.
3. Основы кадрового обеспечения системы управления персоналом государственной и муниципальной службы.
4. Прогнозирование и планировать потребности в персонале государственной и муниципальной службы в соответствии со стратегическими планами.

5. Разработка мероприятий по улучшению имиджа государственной и муниципальной службы.

#### Тема 2. Структура персонала организации

1. Формирование кадровой политики государственной и муниципальной службы.
2. Разработка мероприятий по привлечению и отбору новых сотрудников.
3. Осуществление программ по адаптации новых сотрудников.
4. Разработка и реализация мероприятий по совершенствованию организации труда персонала государственной и муниципальной службы.
5. Разработка кадровой стратегии государственной и муниципальной службы.
6. Разработка и реализация программ профессионального развития персонала государственной и муниципальной службы и оценка их эффективности.
7. Оценка персонала (или аттестация рабочих мест).
8. Методы реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом государственной и муниципальной службы.

#### Тема 3. Формирование коллектива организации

1. Стратегии управления персоналом государственной и муниципальной службы.
2. Подбор методов планирования численности и профессионального состава персонала государственной и муниципальной службы.
3. Разработка и реализации программ управления персоналом государственной и муниципальной службы.
4. Современные технологии управления персоналом государственной и муниципальной службы.
5. Управление поведением персонала государственной и муниципальной службы (мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала, формированием и поддержанием моральнопсихологического климата в организации, управление конфликтами и стрессами).

#### Тема 4. Основы организации труда

1. Государственная кадровая политика в Российской Федерации.
2. Концепции управления персоналом государственной и муниципальной службы.
3. Система работы с персоналом государственной и муниципальной службы: цели, функции и принципы управления.
4. Определение потребности в персонале государственной и муниципальной службы.
5. Система оценки персонала государственной и муниципальной службы: виды оценки и принципы.
6. Профессиональное продвижение и расстановка кадров.

#### Тема 5. Функциональное разделение и кооперация труда

1. Виды и стадии профессиональной карьеры.
2. Формирование и методы подготовки кадрового резерва государственной и муниципальной службы

3. Адаптация персонала государственной и муниципальной службы, виды адаптации.

4. Обучение персонала государственной и муниципальной службы, виды обучения.

#### Тема 6. Анализ кадрового потенциала организации

1. Управление персоналом в системе менеджмента организации

2. Человеческий капитал и его формирование

3. Формирование персонала и определение его численности

4. Анализ движения и оценка состояния персонала

5. Сравнительный анализ подходов к управлению человеческими ресурсами

6. Стратегические решения в области управления человеческими ресурсами

7. Реализация функции планирования в управлении человеческими ресурсами

8. Роль кадровых служб в системе управления организацией

#### Тема 7. Оценка персонала и аттестация кадров

1. Кадровый маркетинг и его задачи

2. Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб

3. Кадровый аудит и его основные объекты

4. Сравнительная характеристика методов оценки персонала

5. Кадровые интервью и организация их проведения

6. Источники и анализ первичной информации о персонале

7. Документационное обеспечение кадровой работы

8. Источники и методы привлечения персонала

9. Принципы и методы отбора персонала

10. Сущность и виды адаптации персонала

11. Роль и значение аттестации персонала в организации кадровой работы

#### Тема 8. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры

1. Должность как первичный элемент в структуре управления организацией

2. Особенности и задачи аттестации рабочих мест

3. Условия труда и их правовое обеспечение в РФ

4. Рабочее время и анализ его использования

5. Понятие и экономическая сущность заработной платы

6. Формы и системы заработной платы: российская практика

7. Зарубежный опыт формирования заработной платы

8. Учет психологических особенностей личности в процессе управления персоналом

9. Виды трудовых коллективов и особенности управления ими

10. Личностные и деловые качества руководителя

11. Трудовая дисциплина и материальная ответственность работников

12. Управление организационной культурой: особенности российского менталитета

13. Анализ практики применения различных методов руководства

**Шкала оценивания: 3-х балльная.**

**Критерии оценивания:**

3 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

2 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

## **1.6 Лабораторные работы**

Тема 1. Рынок труда как экономический институт рыночной экономики.

### **Методические указания.**

Одним из важных характеристик трудового потенциала персонала является его половозрастная структура. Последняя претерпевает существенные изменения как вследствие движения кадров (например, замены работников, уволившихся по причинам текучести), так и по естественным причинам (постарение). Так, реализация на протяжении длительного времени кадровой политики, направленной на стабилизацию трудового коллектива, неминуемо приведет к постарению персонала, а следовательно, к снижению его трудового потенциала. Поэтому практический интерес представляет анализ

тех сдвигов в половой и возрастной структуре персонала предприятия, которые произошли по прошествии определенного времени, а также возможность сравнить по этим данным трудовой потенциал нескольких предприятий между собой. Для аналитических целей используется показатель, характеризующий «запасы» труда работников, выступающих в виде возможного к отработке количества лет до достижения работниками пенсионного возраста (Тл).

$$T_{л} = \sum (59 - B_i) \cdot \chi_i^м + \sum (54 - B_i) \cdot \chi_i^ж, \quad (1)$$

где  $B_i$  - средний возраст  $i$ -й группы;  $\chi_i^м$  - численность мужчин в данной  $i$ -й возрастной группе;  $\chi_i^ж$  - численность женщин в данной  $i$ -й возрастной группе.

Для расчета запасов труда целесообразно строить вспомогательную таблицу по мужчинам и женщинам отдельно.

Возрастная группа, лет	Середина интервала, лет	Количество чел.-лет работы до выхода на пенсию
До 18	Начало интервала + (Конец интервала - начало интервала)/2	(Возраст выхода на пенсию – показатель середины возрастного интервала)*численность персонала (мужчин или женщин) данной возрастной группы
От 18 до 25		
От 26 до 44		
От 45 до 54		
От 55 до 59		
От 60 до 64		
65 и старше	Не считается так, как мужчины и женщины считаются на пенсии и не являются трудовыми запасами.	
Итого запасов труда:		Суммируем

Необходимо учитывать возраст ухода на пенсию – женщины 60 лет, мужчины 65 лет. Начало трудовой деятельности считается 16 лет.

Общие запасы труда по предприятию рассчитываются как сумма трудовых запасов женщин и мужчин деленное на общую численность персонала организации.

Расчет уровня трудового потенциала персонала организации целесообразно так же осуществлять с помощью вспомогательной таблицы и по каждому предприятию отдельно.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1		Всего
	Женщины	Мужчины	
До 18	Численность персонала данной категории и возрастной группы производственных работников *коэффициент возможностей		Сумма мужчин и женщин по каждой возрастной группе
От 18 до 25			
От 26 до 44			
От 45 до 54			
От 55 до 59			
От 60 до 64			



65 и старше		
-------------	--	--

### Вариант 1

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 18	60		45		50		80	
От 18 до 25	180		150		200		240	
От 26 до 44	350		400		380		450	
От 45 до 54	250		280		300		240	
От 55 до 59	75		50		80		60	
От 60 до 64	20		15		30		10	
65 и старше	5		10		15		0	
Итого								

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.
4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.
5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,7	0,7
От 18 до 25	1,1	0,9
От 26 до 44	1,2	1,1
От 45 до 54	1,08	1,12
От 55 до 59	0,95	0,8
От 60 до 64	0,6	0,7
65 и старше	0,3	0,4

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

### Вариант 2

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 18	70		80		20		50	
От 18 до 25	260		370		120		75	
От 26 до 44	780		800		900		350	
От 45 до 54	540		350		320		110	
От 55 до 59	120		50		120		75	
От 60 до 64	50		25		10		5	
65 и старше	60		30		0		0	

Итого								
-------	--	--	--	--	--	--	--	--

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.
4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.
5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,7	0,7
От 18 до 25	1,1	0,9
От 26 до 44	1,3	1,1
От 45 до 54	1,08	1,13
От 55 до 59	0,95	0,8
От 60 до 64	0,8	0,0
65 и старше	0,6	0,7

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

### Вариант 3

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 18	60		45		50		80	
От 18 до 25	180		70		200		160	
От 26 до 44	350		120		410		330	
От 45 до 54	250		110		230		240	
От 55 до 59	75		80		90		60	
От 60 до 64	20		30		30		40	
65 и старше	30		40		50		60	
Итого								

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.
4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.
5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,5	0,4
От 18 до 25	1,15	0,9
От 26 до 44	1,2	1,1
От 45 до 54	1,1	1,02



1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.
4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.
5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,7	0,7
От 18 до 25	1,1	0,9
От 26 до 44	1,2	1,1
От 45 до 54	1,08	1,12
От 55 до 59	0,95	0,8
От 60 до 64	0,6	0,7
65 и старше	0,5	0,5

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

### Вариант 6

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 18	70		80		20		50	
От 18 до 25	265		370		120		75	
От 26 до 44	780		810		900		350	
От 45 до 54	540		350		320		110	
От 55 до 59	120		50		123		75	
От 60 до 64	50		25		10		0	
65 и старше	40		30		20		15	
Итого								

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.
4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.
5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,7	0,7
От 18 до 25	1,1	0,9
От 26 до 44	1,2	1,1
От 45 до 54	1,08	1,12
От 55 до 59	0,95	0,8
От 60 до 64	0,6	0,7
65 и старше	0,6	0,7

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

### Вариант 7

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 18	1		0		0		0	
От 18 до 25	15		5		30		20	
От 26 до 44	90		154		250		350	
От 45 до 54	80		127		110		240	
От 55 до 59	60		110		70		90	
От 60 до 64	10		40		0		0	
65 и старше	15		5		5		5	
Итого								

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.
4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.
5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,7	0,7
От 18 до 25	1,1	0,9
От 26 до 44	1,2	1,1
От 45 до 54	1,08	1,12
От 55 до 59	0,95	0,8
От 60 до 64	0,6	0,7
65 и старше	0,5	0,5

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

### Вариант 8

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 18	5		10		2		0	
От 18 до 25	45		60		60		70	
От 26 до 44	380		450		480		520	
От 45 до 54	350		120		210		310	
От 55 до 59	110		80		20		60	
От 60 до 64	10		30		0		0	
65 и старше	5		15		0		0	
Итого								

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.

4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.

5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,3	0,2
От 18 до 25	0,9	0,6
От 26 до 44	1,3	1,1
От 45 до 54	0,95	0,8
От 55 до 59	0,7	0,5
От 60 до 64	0,4	0,2
65 и старше	0,2	0,1

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

### Вариант 9

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 18	1		1		1		1	
От 18 до 25	110		90		40		20	
От 26 до 44	890		750		650		600	
От 45 до 54	150		110		250		220	
От 55 до 59	90		80		15		10	
От 60 до 64	20		15		15		10	
65 и старше	15		20		10		15	
Итого								

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.

2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.

3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.

4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.

5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,3	0,2
От 18 до 25	0,9	0,6
От 26 до 44	1,3	1,1
От 45 до 54	0,95	0,8
От 55 до 59	0,7	0,5
От 60 до 64	0,4	0,2
65 и старше	0,4	0,2

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

### Вариант 10

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 18	0		0		0		0	
От 18 до 25	10		5		110		70	
От 26 до 44	180		110		240		120	
От 45 до 54	150		90		80		50	
От 55 до 59	50		60		0		0	
От 60 до 64	50		60		0		0	
65 и старше	20		10		0		0	
Итого								

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.
4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.
5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,3	0,2
От 18 до 25	0,9	0,6
От 26 до 44	1,3	1,1
От 45 до 54	0,95	0,8
От 55 до 59	0,7	0,5
От 60 до 64	0,4	0,2
65 и старше	0,1	0,1

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

### Вариант 11

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 18	10		5		15		0	
От 18 до 25	20		5		80		20	
От 26 до 44	650		320		340		90	
От 45 до 54	480		310		200		60	
От 55 до 59	230		240		70		0	
От 60 до 64	110		90		0		0	
65 и старше	50		40		10		5	
Итого								

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.
4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.
5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов

производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,3	0,2
От 18 до 25	0,9	0,6
От 26 до 44	1,3	1,1
От 45 до 54	0,95	0,8
От 55 до 59	0,7	0,5
От 60 до 64	0,4	0,2
65 и старше	0,3	0,3

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

### Вариант 12

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 18	2		0		0		2	
От 18 до 25	50		20		70		80	
От 26 до 44	420		50		380		560	
От 45 до 54	230		10		110		420	
От 55 до 59	110		0		40		250	
От 60 до 64	80		0		0		110	
65 и старше	20		5		5		50	
Итого								

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.
4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.
5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,3	0,2
От 18 до 25	0,9	0,6
От 26 до 44	1,3	1,1
От 45 до 54	0,95	0,8
От 55 до 59	0,7	0,5
От 60 до 64	0,4	0,2
65 и старше	0,1	0,2

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

### Вариант 13

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%



До 18	2	5	0	2
От 18 до 25	50	20	70	80
От 26 до 44	420	125	420	560
От 45 до 54	130	10	110	420
От 55 до 59	110	50	40	360
От 60 до 64	80	0	80	110
65 и старше	20	5	10	50
Итого				

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.
4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.
5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,3	0,2
От 18 до 25	0,9	0,6
От 26 до 44	1,3	1,1
От 45 до 54	0,95	0,8
От 55 до 59	0,7	0,5
От 60 до 64	0,4	0,2
65 и старше	0,3	0,1

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

### Вариант 14

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 18	10		5		15		0	
От 18 до 25	20		25		80		20	
От 26 до 44	850		620		340		190	
От 45 до 54	380		410		200		160	
От 55 до 59	130		540		70		20	
От 60 до 64	90		40		60		30	
65 и старше	30		10		20		50	
Итого								

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.
4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.
5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента
------------------------	-----------------------

	мужчины	женщины
До 18	0,3	0,2
От 18 до 25	0,9	0,6
От 26 до 44	1,3	1,1
От 45 до 54	0,95	0,8
От 55 до 59	0,7	0,5
От 60 до 64	0,4	0,5
65 и старше	0,4	0,4

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

### Вариант 15

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие 1				Предприятие 2			
	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 18	2		0		0		2	
От 18 до 25	150		90		70		80	
От 26 до 44	320		250		480		560	
От 45 до 54	130		110		110		520	
От 55 до 59	210		0		40		350	
От 60 до 64	30		0		0		70	
65 и старше	0		5		0		40	
Итого								

1. Рассчитать и заполнить недостающие данные в таблице.
2. Рассчитать запасы труда по работникам мужского пола.
3. Рассчитать запасы труда по работникам женского пола.
4. Сравнить показатели запаса труда на 100 работников по предприятиям.
5. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого предприятия, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 18	0,3	0,2
От 18 до 25	0,9	0,6
От 26 до 44	1,3	1,4
От 45 до 54	1,1	1,2
От 55 до 59	0,7	0,8
От 60 до 64	0,6	0,7
65 и старше	0,5	0,5

6. Сделать выводы по проведенным расчетам.

Тема 2. Классификация методов управления персоналом. Организационная структура службы управления персоналом

**СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ**  
**Ход практической работы:**

Студентам выдаются варианты задания, содержащие наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени, который должен быть обработан:

- заполнена оборотная сторона наблюдательного листа;
- произведена группировка одноименных затрат рабочего времени;
- приведен баланс рабочего времени нормативный и фактический;
- выполнены расчеты коэффициентов: К1-использования рабочего времени,

К2-возможного повышения эффективности использования рабочего времени,

К3- возможного повышения производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени.

- сделан вывод об использовании рабочего времени
- разработан план мероприятий по улучшению использования рабочего времени.

### **Методика проведения фотографии рабочего времени**

Основными этапами фотографии рабочего времени являются: подготовка, проведение, обработка результатов наблюдения, их анализ и разработка мероприятий по улучшению использования рабочего времени.

В период подготовки к наблюдению необходимо изучить технологический процесс, организацию рабочего места, порядок его обслуживания, разделение и кооперацию труда между различными группами рабочих. Этот этап заключается в определении цели фотографии рабочего времени (для установления норм, изучения организации труда и т.д.). Для этого определяется и изучается объект фотографии, устанавливается продолжительность наблюдения, выбирается время наблюдения, изучаются условия работы на участке наблюдения, разъясняется задача фотографии рабочего времени наблюдаемому и заполняется лицевая сторона наблюдательного листа карты фотографии рабочего времени.

Фотография с целью изучения потерь рабочего времени выполняется при соответствующей организации труда.

При индивидуальной фотографии рабочего времени методом непосредственных замеров в наблюдательном листе записываются все действия исполнителя и перерывы в том порядке, в каком они фактически происходят. В графе «Текущее время» записывается время окончания наблюдаемых элементов рабочего времени.

### **Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени (фрагмент)**

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 05мин
2	Получает инструмент	15 мин
3	Получает заготовки	27
4	Оперативная работы	33
5	Налаживает станок и т.д.	8ч 35 мин

Проведение наблюдения состоит в последовательной детальной записи на оборотной стороне формы наблюдательного листа всех без исключения затрат рабочего времени (по каждому виду затрат определяется его начало по текущему времени), продолжительность элементов времени записывается с точностью до 30 сек и каждому присваивается соответствующий индекс:

ПЗ – Подготовительно-заключительное время;

ОП – Оперативное время (основное);

ОБС – Время обслуживания рабочего места;

ОТЛ – Время на отдых и личные надобности;

ПНТ – Потери рабочего времени, связанные с нарушением технологии;

ПНД – Потери рабочего времени, связанные с нарушением трудовой дисциплины.

#### Оборотная сторона наблюдательного листа (фрагмент)

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин	Продолжительность в мин.	Индекс
	Начало работы в 7.00			
1	Получает задания	7ч 05мин	5 мин.	ПЗ
2	Получает инструмент	15 мин	10 мин.	ПЗ
3	Получает заготовки	27	12 мин.	ПЗ
4	Оперативная работы	33	6 мин	ОП
5	Налаживает станок и т.д.	8ч 35 мин	63 мин.	ОБС

Обработка данных наблюдения заключается в проверке результатов записей наблюдений (соответствует ли сумма затрат рабочего времени общей продолжительности наблюдения, нет ли ошибок в записях) и в группировке одноименных затрат рабочего времени.

#### Группировка одноименных затрат рабочего времени (фрагмент)

Категория рабочего времени	Содержание затрат рабочего времени	Индекс	Повторяемость за смену	Продолжительность за смену, мин.
Подготовительно-заключительное время	1.1.Получает задание и технологические документы	ПЗ	2	10
	1.2.Получает инструмент		1	6
	1.3.Получает заготовки		2	12
	1.4.Получает специальное приспособление		1	10
	1.5.Сдаёт детали ОТК		2	14
	Всего:			52
Оперативное время	2.1.Оперативная работа и т.д.	ОП	7	258
	2.1.Оперативная работа и т.д.			
	Всего:			480

После этого составляются фактический и нормативный балансы рабочего времени. На их основе могут быть установлены доли оперативного времени, времени обслуживания, времени потерь по различным причинам и другие категории рабочего времени.

#### Баланс рабочего времени (фрагмент)

Индекс	Наименование затрат рабочего времени	Фактические затраты		Нормативные затраты		Затраты подлежащие сокращению	
		мин	%	мин	%	мин	%
ПЗ	Подготовительно-заключительное	52	10,8	20	4,2	32	6,6

	время						
ОП	Оперативное время	258	53,8	407	84,8	-	-
ОБС							
ОТЛ							
	И другие						
	Итого:	480	100	480	100	149	31

При составлении нормативного баланса все потери и нерациональные затраты рабочего времени исключаются, за счет этого увеличивается оперативное время.

Сопоставление фактического и нормативного балансов позволяет определить возможный рост производительности труда по каждому предложению, направленному на устранение потерь и непроизводительных затрат рабочего времени.

Далее проводится анализ результатов наблюдений. Рассчитываются коэффициенты:

### 1. Коэффициент использования рабочего времени

$$K1 = (T_{оп} + T_{пз} + T_{обс} + T_{отл}) / T_{см} * 100\%$$

### 2. Коэффициент возможного повышения эффективности использования рабочего времени

$$K2 = (T_{пз}' + T_{пнд} + T_{пнт} + T_{отл}') / T_{см} * 100\%$$

где:

$T_{пз}'$  – сверхнормативные затраты подготовительно-заключительного времени;

$T_{отл}'$  – сверхнормативные затраты времени на отдых и личные надобности;

$T_{см}$  - продолжительность смены (наблюдения).

#### Показатели, характеризующие возможное улучшение использования рабочего времени :

а) в связи с уменьшением затрат подготовительно-заключительного времени

$$K_{пз} = T_{пз}' / T_{см} * 100\%$$

б) в связи с ликвидацией перерывов из-за нарушения трудовой дисциплины

$$K_{пнд} = T_{пнд} / T_{см} * 100\%$$

в) в связи с ликвидацией перерывов из-за нарушения хода технологического процесса

$$K_{пнт} = T_{пнт} / T_{см} * 100\%$$

г) в связи с доведением фактических затрат времени на отдых до уровня нормативных

$$K_{отл} = T_{отл}' / T_{см} * 100\%$$

### 3. Показатель возможного повышения производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени

$$K3 = K2 / (100 - K2) * 100\%$$

Далее на основании сопоставления фактической и проектируемой организации труда и расчета показателей разрабатывается план мероприятий по улучшению использования рабочего времени с указанием сроков их выполнения, ожидаемого эффекта, (необходимых затрат, источников финансирования и ответственных за выполнение- условно).

## Вариант 1

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 20 мин., ОБ - 5%, ОТЛ – 8% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени  
станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	35
3	Получает заготовки	50
4	Налаживает станок	8ч 15 мин
5	Оперативная работа	40
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	50
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	10
14	Получает специальное приспособление	15
15	Получает заготовки	35
16	Переналаживает станок	45
17	Неслужебный разговор	55
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	30
27	Сменяет инструмент	35
28	Оперативная работа	40
29	Сдаёт детали ОТК	50
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин

## Вариант 2

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 30 мин., ОБ - 5%, ОТЛ – 10% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени  
станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	25
3	Получает заготовки	40
4	Налаживает станок	8ч 15 мин
5	Оперативная работа	40
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	50
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	10
14	Получает специальное приспособление	15
15	Получает заготовки	20
16	Переналаживает станок	25
17	Неслужебный разговор	40
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	30
27	Сменяет инструмент	35
28	Оперативная работа	40
29	Сдаёт детали ОТК	50
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин

## Вариант 3

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 25 мин., ОБ - 7%, ОТЛ – 5% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени  
станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	35
3	Получает заготовки	50
4	Налаживает станок	8ч 15 мин
5	Оперативная работа	40
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	50
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	10
14	Получает специальное приспособление	25
15	Получает заготовки	30
16	Переналаживает станок	40
17	Неслужебный разговор	50
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	20
27	Сменяет инструмент	25
28	Оперативная работа	45
29	Сдаёт детали ОТК	50
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин



## Вариант 4

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 15 мин., ОБ - 6%, ОТЛ – 4% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени  
станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	20
3	Получает заготовки	25
4	Налаживает станок	30
5	Оперативная работа	8ч 40 мин
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	50
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	10
14	Получает специальное приспособление	15
15	Получает заготовки	35
16	Переналаживает станок	45
17	Неслужебный разговор	55
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	30
27	Сменяет инструмент	35
28	Оперативная работа	40
29	Сдаёт детали ОТК	50
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин

## Вариант 5

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 35 мин., ОБ - 2%, ОТЛ – 15% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени  
станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	35
3	Получает заготовки	50
4	Налаживает станок	8ч 15 мин
5	Оперативная работа	40
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	40
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	10
14	Получает специальное приспособление	15
15	Получает заготовки	25
16	Переналаживает станок	35
17	Неслужебный разговор	55
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	30
27	Сменяет инструмент	35
28	Оперативная работа	40
29	Сдаёт детали ОТК	50
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин

## Вариант 6

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 40 мин., ОБ - 1%, ОТЛ – 5% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени  
станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	35
3	Получает заготовки	50
4	Налаживает станок	8ч 15 мин
5	Оперативная работа	40
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	50
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	10
14	Получает специальное приспособление	20
15	Получает заготовки	30
16	Переналаживает станок	40
17	Неслужебный разговор	50
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	320
27	Сменяет инструмент	30
28	Оперативная работа	45
29	Сдаёт детали ОТК	55
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин

## Вариант 7

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 20 мин., ОБ - 4%, ОТЛ – 4% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени  
станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	35
3	Получает заготовки	50
4	Налаживает станок	8ч 15 мин
5	Оперативная работа	40
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	50
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	15
14	Получает специальное приспособление	25
15	Получает заготовки	30
16	Переналаживает станок	40
17	Неслужебный разговор	55
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	30
27	Сменяет инструмент	35
28	Оперативная работа	40
29	Сдаёт детали ОТК	50
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин

## Вариант 8

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 20 мин., ОБ - 5%, ОТЛ – 8% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени  
станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	35
3	Получает заготовки	50
4	Налаживает станок	8ч 15 мин
5	Оперативная работа	40
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	50
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	10
14	Получает специальное приспособление	15
15	Получает заготовки	35
16	Переналаживает станок	45
17	Неслужебный разговор	55
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	30
27	Сменяет инструмент	35
28	Оперативная работа	40
29	Сдаёт детали ОТК	50
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин

## Вариант 9

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 30 мин., ОБ - 5%, ОТЛ – 10% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени  
станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	25
3	Получает заготовки	40
4	Налаживает станок	8ч 15 мин
5	Оперативная работа	40
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	50
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	10
14	Получает специальное приспособление	15
15	Получает заготовки	20
16	Переналаживает станок	25
17	Неслужебный разговор	40
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	30
27	Сменяет инструмент	35
28	Оперативная работа	40
29	Сдаёт детали ОТК	50
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин

## Вариант 10

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 25 мин., ОБ - 7%, ОТЛ – 5% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени  
станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	35
3	Получает заготовки	50
4	Налаживает станок	8ч 15 мин
5	Оперативная работа	40
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	50
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	10
14	Получает специальное приспособление	25
15	Получает заготовки	30
16	Переналаживает станок	40
17	Неслужебный разговор	50
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	20
27	Сменяет инструмент	25
28	Оперативная работа	45
29	Сдаёт детали ОТК	50
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин

## Вариант 11

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 15 мин., ОБ - 6%, ОТЛ – 4% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени  
станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	20
3	Получает заготовки	25
4	Налаживает станок	30
5	Оперативная работа	8ч 40 мин
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	50
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	10
14	Получает специальное приспособление	15
15	Получает заготовки	35
16	Переналаживает станок	45
17	Неслужебный разговор	55
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	30
27	Сменяет инструмент	35
28	Оперативная работа	40
29	Сдаёт детали ОТК	50
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин



### Вариант 12

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 35 мин., ОБ - 2%, ОТЛ – 15% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

#### Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	35
3	Получает заготовки	50
4	Налаживает станок	8ч 15 мин
5	Оперативная работа	40
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	40
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	10
14	Получает специальное приспособление	15
15	Получает заготовки	25
16	Переналаживает станок	35
17	Неслужебный разговор	55
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	30
27	Сменяет инструмент	35
28	Оперативная работа	40
29	Сдаёт детали ОТК	50
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин

## Вариант 13

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 40 мин., ОБ - 1%, ОТЛ – 5% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени  
станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	35
3	Получает заготовки	50
4	Налаживает станок	8ч 15 мин
5	Оперативная работа	40
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	50
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	10
14	Получает специальное приспособление	20
15	Получает заготовки	30
16	Переналаживает станок	40
17	Неслужебный разговор	50
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	320
27	Сменяет инструмент	30
28	Оперативная работа	45
29	Сдаёт детали ОТК	55
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин

### Вариант 14

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня. Определить коэффициенты возможного уплотнения рабочего времени и возможного роста производительности труда.

**Исходные данные:** нормативы ПЗ на смену 20 мин., ОБ - 4%, ОТЛ – 4% оперативного времени, продолжительность наблюдения 480 мин.

#### Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени станочника механического цеха

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время час/мин
	Начало работы в 7.00	
1	Получает задания	7ч 15 мин
2	Получает инструмент	35
3	Получает заготовки	50
4	Налаживает станок	8ч 15 мин
5	Оперативная работа	40
6	Сменяет режущий инструмент	9ч 00 мин
7	Смазывает станок	05
8	Отдыхает	15
9	Оперативная работа	10ч 20 мин
10	Убирает стружку и отходы	30
11	Сдаёт детали ОТК	50
12	Курит	11ч 00 мин
13	Получает специально задание	15
14	Получает специальное приспособление	25
15	Получает заготовки	30
16	Переналаживает станок	40
17	Неслужебный разговор	55
18	Оперативная работа	13ч 00 мин
19	Обеденные перерыв	14ч 00 мин
20	Ремонт станка дежурным слесарем	40
21	Оперативная работа	15ч 15 мин
22	Сменяет режущий инструмент	30
23	Оперативная работа	50
24	Подналаживает станок	16.10
25	Отдыхает	15
26	Оперативная работа	30
27	Сменяет инструмент	35
28	Оперативная работа	40
29	Сдаёт детали ОТК	50
30	Убирает рабочее место	17ч. 00 мин

Тема 3. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Основные критерии оценки работы отделов управления персоналом. Оценка руководителей и специалистов управления

**Вариант 1**

№ п/ п	Квалификация (К)				Стаж работы по професси и (С)	Возрас т, лет (В)	Образован ие (О <sub>б</sub> )
	Разря д (Р)	Освоение дополнительн ых профессий (Д)	Освоени е смежных професси й (С <sub>М</sub> )	Подал рапредложен ий (П)			
1	3	1	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	3	23	Практик
3	4	2	1	-	8	30	ВУЗ
4	5	3	-	1	10	35	Колледж
5	6	4	-	2	20	45	ВУЗ
6	2	-	2	-	5	25	ПТУ
7	4	2	3	-	5	25	Колледж
8	5	3	1	-	5	27	Колледж
9	6	4	2	-	10	37	ВУЗ
10	3	1	-	-	15	39	ВУЗ
11	2	-	1	1	7	31	Колледж
12	4	2	-	1	6	36	ВУЗ
13	5	3	2	2	10	37	ПТУ
14	6	4	1	3	6	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	1	-	1	20	Практик
17	4	2	1	-	5	28	ПТУ
18	5	3	2	-	6	34	ВУЗ
19	5	3	2	-	4	30	ВУЗ
20	6	4	2	-	8	29	Колледж
21	6	4	2	-	9	37	ВУЗ
22	4	2	-	1	15	41	Колледж
23	2	-	-	1	3	25	ПТУ
24	2	-	-	1	4	27	Колледж
25	3	1	2	1	12	34	Практик
26	3	1	2	1	11	33	Колледж
27	4	2	1	2	9	31	ПТУ
28	4	2	1	2	8	38	ВУЗ
29	5	3	2	3	17	43	Колледж
30	6	4	3	4	16	44	ПТУ

**Задание:**

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

*Методические указания.* Уровень конкурентоспособности работника ( $Y$ ) рассчитывается следующим образом:

$$Y = \frac{K \cdot 0,6 + C \cdot 0,2 + B \cdot 0,1 + O_6 \cdot 0,1}{10} \quad (33)$$

где  $K$ ,  $C$ ,  $B$ ,  $O_6$  - балльная оценка соответственно квалификации, стажу, возрасту и образованию; 0,6; 0,2; 0,1, 0,1 - весовые коэффициенты (значимость) соответствующего признака.

Балльная оценка квалификации ( $K$ ) производится по следующей формуле:

$$K = P + D \cdot 1,5 + C_m \cdot 1,0 + П \cdot 0,2, \quad (34)$$

где  $P$  - номер разряда рабочего;  $D$  - количество освоенных рабочим профессий;  $C_m$  - количество освоенных рабочим смежных профессий;  $П$  - количество поданных рабочим рационализаторских предложений; 1,5; 1,0; 0,2 - весовые коэффициенты признаков квалификации.

Для балльной оценки стажа работы по профессии ( $C$ ), возраста ( $B$ ) и образования ( $O_6$ ) следует воспользоваться данными табл. 4.

Отнесение работника к той или иной группе конкурентоспособности производится на основании числового значения уровня конкурентоспособности и данных табл. 5.

балльная оценка		
Признак конкурентоспособности	Градации признаков конкурентоспособности	Оценка градации в баллах
Стаж работы по профессии	Менее 3-х лет	3,0
	От 3 до 10 лет	7,0
	От 10 до 20 лет	10,0
	От 20 до 30 лет	7,7
	Свыше 30 лет	5,3
Возраст	До 20 лет	2,7
	От 20 до 30 лет	7,3
	От 30 до 40 лет	10,0
	От 40 до 50 лет	7,7
	От 50 до 60 лет	6,3
	Свыше 60 лет	2,0
Образование	Практик (среднее, незаконченное среднее)	3,7
	ПТУ по профилю работы	6,3
	Техникум по профилю работы	8,3
	Вуз по профилю работы	10,0
	Техникум, вуз не по профилю работы	6,7

Таблица 5. Градации уровня конкурентоспособности работника

Конкурентоспособность	Числовое значение уровня конкурентоспособности
1. Низкая	До 0,50
2. Ниже среднего уровня	От 0,50 до 0,60
3. Средняя	От 0,60 до 0,70
4. Выше, среднего уровня	От 0,70 до 0,80
5. Высшая	Более 0,80

**Вариант 2**

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоенные смежные профессии (С <sub>М</sub> )	Подарпредложений (П)			
1	3	1	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	5	23	Практик
3	4	2	1	-	7	30	ВУЗ
4	5	3	-	1	12	35	Колледж
5	6	4	-	2	15	45	ВУЗ
6	2	-	2	-	7	25	ПТУ
7	4	2	3	-	7	25	Колледж
8	5	3	1	-	6	27	Колледж
9	6	4	2	-	2	37	ВУЗ
10	3	1	-	-	5	39	ВУЗ
11	2	-	1	1	9	31	Колледж
12	4	2	-	1	6	36	ВУЗ
13	5	3	2	2	17	37	ПТУ
14	6	4	1	3	9	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	1	-	3	20	Практик
17	4	2	1	-	8	28	ПТУ
18	5	3	2	-	12	34	Колледж
19	5	3	2	-	10	30	Колледж
20	6	4	2	-	8	29	Колледж
21	6	4	2	-	9	37	ВУЗ
22	4	2	-	1	11	41	Колледж
23	2	-	-	1	3	25	ПТУ
24	2	-	-	1	7	27	Колледж
25	3	1	2	1	16	34	Практик
26	3	1	2	1	13	33	Колледж
27	4	2	1	2	10	31	Колледж
28	4	2	1	2	18	38	Колледж
29	5	3	2	3	23	43	Колледж
30	6	4	3	4	26	44	ПТУ

**Задание:**

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

**Вариант 3**

№ п/ п	Квалификация (К)				Стаж работы по професси и (С)	Возрас т, лет (В)	Образован ие (О <sub>б</sub> )
	Разря д (Р)	Освоение дополнительн ых профессий (Д)	Освоени е смежных професси й (С <sub>М</sub> )	Подал рапредложен ий (П)			
1	3	1	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	3	23	Практик
3	4	2	-	-	8	30	ВУЗ
4	5	3	1	1	10	35	Колледж
5	6	4	2	2	20	45	ВУЗ
6	2	-	-	-	5	25	ПТУ
7	4	2	-	-	5	25	Колледж
8	5	3	-	-	5	27	Колледж
9	6	4	1	-	10	37	ВУЗ
10	3	1	2	-	15	39	ВУЗ
11	2	-	1	1	7	31	Колледж
12	4	2	-	1	6	36	ВУЗ
13	5	3	2	2	10	37	ПТУ
14	6	4	1	3	6	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	-	-	1	20	Практик
17	4	2	-	-	5	28	ПТУ
18	5	3	-	-	6	34	ВУЗ
19	5	3	-	-	4	30	ВУЗ
20	6	4	2	-	8	29	Колледж
21	6	4	2	-	9	37	ВУЗ
22	4	2	3	1	15	41	Колледж
23	2	-	-	1	3	25	ПТУ
24	2	-	-	1	4	27	Колледж
25	3	1	3	1	12	34	Практик
26	3	1	3	1	11	33	Колледж
27	4	2	1	2	9	31	ПТУ
28	4	2	1	2	8	38	ВУЗ
29	5	3	3	3	17	43	Колледж
30	6	4	-	4	16	44	ПТУ

**Задание:**

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

**Вариант 4**

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоенные смежные профессии (С <sub>М</sub> )	Подал рацпредложений (П)			
1	3	-	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	3	23	Практик
3	4	1	1	-	8	30	ВУЗ
4	5	1	-	1	10	35	Колледж
5	6	2	-	2	20	45	ВУЗ
6	2	-	2	-	5	25	ПТУ
7	4	1	3	-	5	25	Колледж
8	5	1	1	-	5	27	Колледж
9	6	3	2	-	10	37	ВУЗ
10	3	2	-	-	15	39	ВУЗ
11	2	1	1	1	7	31	Колледж
12	4	1	-	1	6	36	ВУЗ
13	5	1	2	2	10	37	ПТУ
14	6	1	1	3	6	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	1	-	1	20	Практик
17	4	1	1	-	5	28	ПТУ
18	5	2	2	-	6	34	ВУЗ
19	5	2	2	-	4	30	ВУЗ
20	6	2	2	-	8	29	Колледж
21	6	3	2	-	9	37	ВУЗ
22	4	3	-	1	15	41	Колледж
23	2	1	-	1	3	25	ПТУ
24	2	-	-	1	4	27	Колледж
25	3	-	2	1	12	34	Практик
26	3	-	2	1	11	33	Колледж
27	4	-	1	2	9	31	ПТУ
28	4	1	1	2	8	38	ВУЗ
29	5	2	2	3	17	43	Колледж
30	6	3	3	4	16	44	ПТУ

**Задание:**

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.



## Вариант 5

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоенные смежные профессии (С <sub>М</sub> )	Подарпредложений (П)			
1	3	1	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	3	23	Практик
3	4	2	1	1	8	30	ВУЗ
4	5	3	-	-	10	35	Колледж
5	6	4	-	5	20	45	ВУЗ
6	2	-	2	-	5	25	ПТУ
7	4	2	3	-	5	25	Колледж
8	5	3	1	-	5	27	Колледж
9	6	4	2	3	10	37	ВУЗ
10	3	1	-	5	15	39	ВУЗ
11	2	-	1	-	7	31	Колледж
12	4	2	-	-	6	36	ВУЗ
13	5	3	2	1	10	37	ПТУ
14	6	4	1	-	6	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	1	-	1	20	Практик
17	4	2	1	-	5	28	ПТУ
18	5	3	2	1	6	34	ВУЗ
19	5	3	2	1	4	30	ВУЗ
20	6	4	2	1	8	29	Колледж
21	6	4	2	1	9	37	ВУЗ
22	4	2	-	2	15	41	Колледж
23	2	-	-	-	3	25	ПТУ
24	2	-	-	-	4	27	Колледж
25	3	1	2	4	12	34	Практик
26	3	1	2	4	11	33	Колледж
27	4	2	1	-	9	31	ПТУ
28	4	2	1	1	8	38	ВУЗ
29	5	3	2	3	17	43	Колледж
30	6	4	3	1	16	44	ПТУ

## Задание:

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

**Вариант 6**

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (С <sub>М</sub> )	Подарпредложений (П)			
1	3	1	-	-	5	23	ПТУ
2	2	-	-	-	3	18	Практик
3	4	2	1	-	8	30	ВУЗ
4	5	3	-	1	10	40	Колледж
5	6	4	-	2	20	52	ВУЗ
6	2	-	2	-	5	24	ПТУ
7	4	2	3	-	5	27	Колледж
8	5	3	1	-	5	27	Колледж
9	6	4	2	-	10	54	ВУЗ
10	3	1	-	-	15	58	ВУЗ
11	2	-	1	1	7	31	Колледж
12	4	2	-	1	6	32	ВУЗ
13	5	3	2	2	10	37	ПТУ
14	6	4	1	3	6	28	ПТУ
15	3	1	1	-	8	24	Практик
16	3	1	1	-	1	17	Практик
17	4	2	1	-	5	23	ПТУ
18	5	3	2	-	6	31	ВУЗ
19	5	3	2	-	4	27	ВУЗ
20	6	4	2	-	8	29	Колледж
21	6	4	2	-	9	34	ВУЗ
22	4	2	-	1	15	35	Колледж
23	2	-	-	1	3	22	ПТУ
24	2	-	-	1	4	27	Колледж
25	3	1	2	1	12	31	Практик
26	3	1	2	1	11	42	Колледж
27	4	2	1	2	9	34	ПТУ
28	4	2	1	2	8	37	ВУЗ
29	5	3	2	3	17	43	Колледж
30	6	4	3	4	16	36	ПТУ

**Задание:**

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

**Вариант 7**

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоенные смежные профессии (С <sub>М</sub> )	Подарпредложений (П)			
1	3	1	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	3	23	Практик
3	4	2	1	-	8	30	ВУЗ
4	5	3	-	1	10	35	Колледж
5	6	4	-	2	20	45	ВУЗ
6	2	-	2	-	5	25	ПТУ
7	4	2	3	-	5	25	Колледж
8	5	3	1	-	5	27	Колледж
9	6	4	2	-	10	37	ВУЗ
10	3	1	-	-	15	39	ВУЗ
11	2	-	1	1	7	31	Колледж
12	4	2	-	1	6	36	ВУЗ
13	5	3	2	2	10	37	ПТУ
14	6	4	1	3	6	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	1	-	1	20	Практик
17	4	2	1	-	5	28	ПТУ
18	5	3	2	-	6	34	ВУЗ
19	5	3	2	-	4	30	ВУЗ
20	6	4	2	-	8	29	Колледж
21	6	4	2	-	9	37	ВУЗ
22	4	2	-	1	15	41	Колледж
23	2	-	-	1	3	25	ПТУ
24	2	-	-	1	4	27	Колледж
25	3	1	2	1	12	34	Практик
26	3	1	2	1	11	33	Колледж
27	4	2	1	2	9	31	ПТУ
28	4	2	1	2	8	38	ВУЗ
29	5	3	2	3	17	43	Колледж
30	6	4	3	4	16	44	ПТУ

**Задание:**

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

**Вариант 8**

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (С <sub>м</sub> )	Подал рацпредложений (П)			
1	3	1	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	5	23	Практик
3	4	2	1	-	7	30	ВУЗ
4	5	3	-	1	12	35	Колледж
5	6	4	-	2	15	45	ВУЗ
6	2	-	2	-	7	25	ПТУ
7	4	2	3	-	7	25	Колледж
8	5	3	1	-	6	27	Колледж
9	6	4	2	-	2	37	ВУЗ
10	3	1	-	-	5	39	ВУЗ
11	2	-	1	1	9	31	Колледж
12	4	2	-	1	6	36	ВУЗ
13	5	3	2	2	17	37	ПТУ
14	6	4	1	3	9	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	1	-	3	20	Практик
17	4	2	1	-	8	28	ПТУ
18	5	3	2	-	12	34	Колледж
19	5	3	2	-	10	30	Колледж
20	6	4	2	-	8	29	Колледж
21	6	4	2	-	9	37	ВУЗ
22	4	2	-	1	11	41	Колледж
23	2	-	-	1	3	25	ПТУ
24	2	-	-	1	7	27	Колледж
25	3	1	2	1	16	34	Практик
26	3	1	2	1	13	33	Колледж
27	4	2	1	2	10	31	Колледж
28	4	2	1	2	18	38	Колледж
29	5	3	2	3	23	43	Колледж
30	6	4	3	4	26	44	ПТУ

**Задание:**

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

**Вариант 9**

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (С <sub>м</sub> )	Подал рацпредложений (П)			
1	3	1	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	3	23	Практик
3	4	2	-	-	8	30	ВУЗ
4	5	3	1	1	10	35	Колледж
5	6	4	2	2	20	45	ВУЗ
6	2	-	-	-	5	25	ПТУ
7	4	2	-	-	5	25	Колледж
8	5	3	-	-	5	27	Колледж
9	6	4	1	-	10	37	ВУЗ
10	3	1	2	-	15	39	ВУЗ
11	2	-	1	1	7	31	Колледж
12	4	2	-	1	6	36	ВУЗ
13	5	3	2	2	10	37	ПТУ
14	6	4	1	3	6	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	-	-	1	20	Практик
17	4	2	-	-	5	28	ПТУ
18	5	3	-	-	6	34	ВУЗ
19	5	3	-	-	4	30	ВУЗ
20	6	4	2	-	8	29	Колледж
21	6	4	2	-	9	37	ВУЗ
22	4	2	3	1	15	41	Колледж
23	2	-	-	1	3	25	ПТУ
24	2	-	-	1	4	27	Колледж
25	3	1	3	1	12	34	Практик
26	3	1	3	1	11	33	Колледж
27	4	2	1	2	9	31	ПТУ
28	4	2	1	2	8	38	ВУЗ
29	5	3	3	3	17	43	Колледж
30	6	4	-	4	16	44	ПТУ

**Задание:**

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

**Вариант 10**

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (С <sub>М</sub> )	Подал рацпредложений (П)			
1	3	-	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	3	23	Практик
3	4	1	1	-	8	30	ВУЗ
4	5	1	-	1	10	35	Колледж
5	6	2	-	2	20	45	ВУЗ
6	2	-	2	-	5	25	ПТУ
7	4	1	3	-	5	25	Колледж
8	5	1	1	-	5	27	Колледж
9	6	3	2	-	10	37	ВУЗ
10	3	2	-	-	15	39	ВУЗ
11	2	1	1	1	7	31	Колледж
12	4	1	-	1	6	36	ВУЗ
13	5	1	2	2	10	37	ПТУ
14	6	1	1	3	6	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	1	-	1	20	Практик
17	4	1	1	-	5	28	ПТУ
18	5	2	2	-	6	34	ВУЗ
19	5	2	2	-	4	30	ВУЗ
20	6	2	2	-	8	29	Колледж
21	6	3	2	-	9	37	ВУЗ
22	4	3	-	1	15	41	Колледж
23	2	1	-	1	3	25	ПТУ
24	2	-	-	1	4	27	Колледж
25	3	-	2	1	12	34	Практик
26	3	-	2	1	11	33	Колледж
27	4	-	1	2	9	31	ПТУ
28	4	1	1	2	8	38	ВУЗ
29	5	2	2	3	17	43	Колледж
30	6	3	3	4	16	44	ПТУ

**Задание:**

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

## Вариант 11

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (С <sub>М</sub> )	Подарпредложений (П)			
1	3	1	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	3	23	Практик
3	4	2	1	1	8	30	ВУЗ
4	5	3	-	-	10	35	Колледж
5	6	4	-	5	20	45	ВУЗ
6	2	-	2	-	5	25	ПТУ
7	4	2	3	-	5	25	Колледж
8	5	3	1	-	5	27	Колледж
9	6	4	2	3	10	37	ВУЗ
10	3	1	-	5	15	39	ВУЗ
11	2	-	1	-	7	31	Колледж
12	4	2	-	-	6	36	ВУЗ
13	5	3	2	1	10	37	ПТУ
14	6	4	1	-	6	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	1	-	1	20	Практик
17	4	2	1	-	5	28	ПТУ
18	5	3	2	1	6	34	ВУЗ
19	5	3	2	1	4	30	ВУЗ
20	6	4	2	1	8	29	Колледж
21	6	4	2	1	9	37	ВУЗ
22	4	2	-	2	15	41	Колледж
23	2	-	-	-	3	25	ПТУ
24	2	-	-	-	4	27	Колледж
25	3	1	2	4	12	34	Практик
26	3	1	2	4	11	33	Колледж
27	4	2	1	-	9	31	ПТУ
28	4	2	1	1	8	38	ВУЗ
29	5	3	2	3	17	43	Колледж
30	6	4	3	1	16	44	ПТУ

## Задание:

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

## Вариант 12

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (С <sub>М</sub> )	Подарпредложений (П)			
1	3	1	-	-	5	23	ПТУ
2	2	-	-	-	3	18	Практик
3	4	2	1	-	8	30	ВУЗ
4	5	3	-	1	10	40	Колледж
5	6	4	-	2	20	52	ВУЗ
6	2	-	2	-	5	24	ПТУ
7	4	2	3	-	5	27	Колледж
8	5	3	1	-	5	27	Колледж
9	6	4	2	-	10	54	ВУЗ
10	3	1	-	-	15	58	ВУЗ
11	2	-	1	1	7	31	Колледж
12	4	2	-	1	6	32	ВУЗ
13	5	3	2	2	10	37	ПТУ
14	6	4	1	3	6	28	ПТУ
15	3	1	1	-	8	24	Практик
16	3	1	1	-	1	17	Практик
17	4	2	1	-	5	23	ПТУ
18	5	3	2	-	6	31	ВУЗ
19	5	3	2	-	4	27	ВУЗ
20	6	4	2	-	8	29	Колледж
21	6	4	2	-	9	34	ВУЗ
22	4	2	-	1	15	35	Колледж
23	2	-	-	1	3	22	ПТУ
24	2	-	-	1	4	27	Колледж
25	3	1	2	1	12	31	Практик
26	3	1	2	1	11	42	Колледж
27	4	2	1	2	9	34	ПТУ
28	4	2	1	2	8	37	ВУЗ
29	5	3	2	3	17	43	Колледж
30	6	4	3	4	16	36	ПТУ

## Задание:

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.



## Вариант 13

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоенные смежные профессии (С <sub>М</sub> )	Подарпредложений (П)			
1	3	-	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	3	23	Практик
3	4	1	1	-	8	30	ВУЗ
4	5	1	-	1	10	35	Колледж
5	6	2	-	2	20	45	ВУЗ
6	2	-	2	-	5	25	ПТУ
7	4	1	3	-	5	25	Колледж
8	5	1	1	-	5	27	Колледж
9	6	3	2	-	10	37	ВУЗ
10	3	2	-	-	15	39	ВУЗ
11	2	1	1	1	7	31	Колледж
12	4	1	-	1	6	36	ВУЗ
13	5	1	2	2	10	37	ПТУ
14	6	1	1	3	6	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	1	-	1	20	Практик
17	4	1	1	-	5	28	ПТУ
18	5	2	2	-	6	34	ВУЗ
19	5	2	2	-	4	30	ВУЗ
20	6	2	2	-	8	29	Колледж
21	6	3	2	-	9	37	ВУЗ
22	4	3	-	1	15	41	Колледж
23	2	1	-	1	3	25	ПТУ
24	2	-	-	1	4	27	Колледж
25	3	-	2	1	12	34	Практик
26	3	-	2	1	11	33	Колледж
27	4	-	1	2	9	31	ПТУ
28	4	1	1	2	8	38	ВУЗ
29	5	2	2	3	17	43	Колледж
30	6	3	3	4	16	44	ПТУ

## Задание:

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

## Вариант 14

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (С <sub>М</sub> )	Подарпредложений (П)			
1	3	1	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	3	23	Практик
3	4	2	1	1	8	30	ВУЗ
4	5	3	-	-	10	35	Колледж
5	6	4	-	5	20	45	ВУЗ
6	2	-	2	-	5	25	ПТУ
7	4	2	3	-	5	25	Колледж
8	5	3	1	-	5	27	Колледж
9	6	4	2	3	10	37	ВУЗ
10	3	1	-	5	15	39	ВУЗ
11	2	-	1	-	7	31	Колледж
12	4	2	-	-	6	36	ВУЗ
13	5	3	2	1	10	37	ПТУ
14	6	4	1	-	6	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	1	-	1	20	Практик
17	4	2	1	-	5	28	ПТУ
18	5	3	2	1	6	34	ВУЗ
19	5	3	2	1	4	30	ВУЗ
20	6	4	2	1	8	29	Колледж
21	6	4	2	1	9	37	ВУЗ
22	4	2	-	2	15	41	Колледж
23	2	-	-	-	3	25	ПТУ
24	2	-	-	-	4	27	Колледж
25	3	1	2	4	12	34	Практик
26	3	1	2	4	11	33	Колледж
27	4	2	1	-	9	31	ПТУ
28	4	2	1	1	8	38	ВУЗ
29	5	3	2	3	17	43	Колледж
30	6	4	3	1	16	44	ПТУ

## Задание:

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

## Вариант 15

№ п/ п	Квалификация (К)				Стаж работы по професси и (С)	Возрас т, лет (В)	Образован ие (О <sub>б</sub> )
	Разря д (Р)	Освоение дополнительн ых профессий (Д)	Освоени е смежных професси й (С <sub>М</sub> )	Подал рапредложен ий (П)			
1	3	1	-	-	5	23	ПТУ
2	2	-	-	-	3	18	Практик
3	4	2	1	-	8	30	ВУЗ
4	5	3	-	1	10	40	Колледж
5	6	4	-	2	20	52	ВУЗ
6	2	-	2	-	5	24	ПТУ
7	4	2	3	-	5	27	Колледж
8	5	3	1	-	5	27	Колледж
9	6	4	2	-	10	54	ВУЗ
10	3	1	-	-	15	58	ВУЗ
11	2	-	1	1	7	31	Колледж
12	4	2	-	1	6	32	ВУЗ
13	5	3	2	2	10	37	ПТУ
14	6	4	1	3	6	28	ПТУ
15	3	1	1	-	8	24	Практик
16	3	1	1	-	1	17	Практик
17	4	2	1	-	5	23	ПТУ
18	5	3	2	-	6	31	ВУЗ
19	5	3	2	-	4	27	ВУЗ
20	6	4	2	-	8	29	Колледж
21	6	4	2	-	9	34	ВУЗ
22	4	2	-	1	15	35	Колледж
23	2	-	-	1	3	22	ПТУ
24	2	-	-	1	4	27	Колледж
25	3	1	2	1	12	31	Практик
26	3	1	2	1	11	42	Колледж
27	4	2	1	2	9	34	ПТУ
28	4	2	1	2	8	37	ВУЗ
29	5	3	2	3	17	43	Колледж
30	6	4	3	4	16	36	ПТУ

## Задание:

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

**Вариант 16**

№ п/п	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О <sub>б</sub> )
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (С <sub>М</sub> )	Подарпредложений (П)			
1	3	1	-	-	5	25	ПТУ
2	2	-	-	-	3	23	Практик
3	4	2	-	-	8	30	ВУЗ
4	5	3	1	1	10	35	Колледж
5	6	4	2	2	20	45	ВУЗ
6	2	-	-	-	5	25	ПТУ
7	4	2	-	-	5	25	Колледж
8	5	3	-	-	5	27	Колледж
9	6	4	1	-	10	37	ВУЗ
10	3	1	2	-	15	39	ВУЗ
11	2	-	1	1	7	31	Колледж
12	4	2	-	1	6	36	ВУЗ
13	5	3	2	2	10	37	ПТУ
14	6	4	1	3	6	29	ПТУ
15	3	1	1	-	8	27	Практик
16	3	1	-	-	1	20	Практик
17	4	2	-	-	5	28	ПТУ
18	5	3	-	-	6	34	ВУЗ
19	5	3	-	-	4	30	ВУЗ
20	6	4	2	-	8	29	Колледж
21	6	4	2	-	9	37	ВУЗ
22	4	2	3	1	15	41	Колледж
23	2	-	-	1	3	25	ПТУ
24	2	-	-	1	4	27	Колледж
25	3	1	3	1	12	34	Практик
26	3	1	3	1	11	33	Колледж
27	4	2	1	2	9	31	ПТУ
28	4	2	1	2	8	38	ВУЗ
29	5	3	3	3	17	43	Колледж
30	6	4	-	4	16	44	ПТУ

**Задание:**

1. Рассчитать уровень конкурентоспособности каждого работника.
2. Сделать группировку с пятью равными интервалами по уровню конкурентоспособности работников.
3. Дать характеристику интервалов по составляющим показателям.
4. Сделать выводы.

**Шкала оценивания: 6-ти балльная.**

**Критерии оценивания:**

6 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 100-90% заданий.

4 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 89-75% заданий.

2 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 74-60% заданий.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно решено 59% и менее % заданий.

## 2. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся

### 2.1 Банк вопросов и заданий в тестовой форме

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занятия определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Человеческий капитал - это:

а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.

- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;

б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;

в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;

г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;

д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию.

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

12. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;



- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

15. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) . послеконфликтный синдром как психологический опыт.

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

18. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;

- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

19. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

20. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.

21. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;

- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

23. Кадровый потенциал предприятия – это:

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

24. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Клеланда:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

- а) теория нужд А. Маслоу;
- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

26. Валентность согласно теории В. Врума - это:

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижении результаты;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

27. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного

вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

- а) теории нужд А. Маслоу;
- б) теории ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;
- г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;
- д) теории равенства С. Адамса.

28. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

29. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

- а) Б. Ф. Скиннера;
- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) модель Портера — Лоулера;
- д) Ф. Герцберга.

30. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

- а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;
- б) человек ответственный;
- в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- г) человек стремится делегировать полномочия;
- д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

31. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;

в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.

г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;

д) перечень всех профессий.

32. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

а) «Общие положения»;

б) «Основные задачи»;

в) «Должностные обязанности»;

г) «Управленческие полномочия»;

д) «Выводы».

33. Интеллектуальные конфликты основаны:

а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;

б) на столкновенье вооруженных групп людей;

в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;

г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;

д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

34. Конфликтная ситуация - это:

а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;

б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;

в) состояние переговоров в ходе конфликта;

г) определение стадий конфликта;

д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

35. Такие мероприятия как: - разработка стратегии управления персоналом; - анализ кадрового потенциала; - взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами предприятие; - оценка кандидатов на вакантную должность. Относятся к:

а) подсистеме найма и учета кадров;

б) подсистеме планирования; прогнозирования и маркетинга персонала;

в) подсистеме развития кадров.

36. Такие кадровые мероприятия как: прекращение внешнего найма, выделение средств на обучение и стимулирование персонала относятся к следующему циклу организации:

- а) формирование и динамический рост;
- б) этап стабилизации;
- в) этап кризиса;
- г) этап возрождения.

37. Кадровая политика, которая реагирует в последний момент на возникшие проблемы:

- а) пассивная;
- б) реактивная;
- в) активно-рациональная.

38. Временные работники – это работники, принятые на срок:

- а) более одного месяца;
- б) до шести месяцев;
- в) до двух месяцев.

39. Специалист, осуществляющий частные административные полномочия и методическое руководство:

- а) главный;
- б) старший;
- в) ведущий.

40. Кадровая политика – это:

а) система взглядов, идей, правил;  
б) общая концепция деятельности достижения ключевых идей организации;

в) целенаправленная деятельность по достижению результата.

41. В списочный состав включаются:

- а) отсутствующие работники;
- б) фактически работающие;
- в) а+б.

42. На каком этапе найма проводят отборочное собеседование:

- а) подготовительный;
- б) непосредственное проведение отбора;
- в) принятие решения.

43. Для органов государственной власти и управления является доминирующим следующий тип кадровой политики:

- а) зарытый тип;
- б) отрытый тип.

44. Сотрудники ориентированные только на руководящую карьеру, рост по карьерной лестнице представляют:

- а) резерв развития;
- б) резерв функционирования.

45. При каком типе беседы по найму требуется более высокий профессионализм от интервьюера, чем при остальных:

- а) беседа, проводимая о схеме;
- б) слабоформализованная беседа;
- в) беседа, проводимая не по схеме.

46. Создание необходимого резерва кандидатов на все вакантные должности происходит в ходе:

- а) набора персонала;
- б) отбора персонала.

47. Адаптация к самой трудовой деятельности со всеми обеспечивающими ее предметными и временными составляющими – это:

- а) профессиональная;
- б) социально-организационная;
- в) социально-психологическая адаптация.

48. Такие мероприятия как разработка методики проведения аттестации, издание нормативных документов по проведению аттестации:

- а) подготовка;
- б) проведение аттестации;
- в) подведение итогов аттестации.

49. Метод аттестации, заключающийся в заполнении руководителем специальной формы, оценивания отдельные аспекты сотрудника в течение аттестационного периода по определенной шкале, называется:

- а) сравнительный метод;
- б) метод стандартных оценок;
- в) метод Управления посредством установки целей.

50. Аттестация работников вновь принятых на работу проводится через:

- а) три месяца;
- б) шесть месяцев;
- в) один год.

51. Такие факторы как: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы,

общеорганизационные цели, система вознаграждений, относятся к следующим методам управления конфликтами:

- а) внутриличностные методы;
- б) структурные методы;
- в) межличностные методы.

52. Этапы карьеры «Продвижение» соответствует следующему возрасту:

- а) до 30 лет;
- б) до 45 лет;
- в) до 60 лет.

53. Предметом управления персоналом выступают:

- а) отдельный работник или трудовой коллектив;
- б) руководители всех уровней;
- в) изучение отношений работников в процессе их деятельности.

54. Такие факторы как нормативные ограничения и ситуация на рынке труда, влияющие на формирование кадровой политики организации, относятся к фактам:

- а) внешней среды;
- б) внутренней среды.

55. Носители определенных профессиональных знаний, умений и навыков:

- а) человеческие ресурсы;
- б) трудовые ресурсы;
- в) материальные ресурсы.

56. Совокупность знаний, умений и навыков, необходимых человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей – это:

- а) квалификация;
- б) профессиональная пригодность;
- в) компетентность работника.

57. Является ли заработная плата работников способом поощрения:

- а) да;
- б) нет.

58. Метод анализа работы, содержащий в себе структурированные блоки, охватывающие совокупность рабочих операций:

- а) вопросник;



б) собеседование;

в) наблюдение.

59. Знакомит новичков с фирмой и ее историей, условиями труда и правилами:

а) непосредственный руководитель;

б) менеджер по персоналу.

60.оборот, обусловленный качественным обновлением технологии и техники, а также совершенствованием способов организации труда:

а) естественный;

б) экономический;

в) инновационный.

61. Инвестиции, амортизируемые в последующий (после оценки) период жизнедеятельности:

а) остаточный человеческий капитал;

б) потребленный человеческий капитал;

в) потенциальный человеческий капитал;

г) примененный человеческий капитал.

62. Полномочия, предполагающие возможность выказать свое отношение к принимаемым решениям:

а) распределительные;

б) согласительные;

в) рекомендационные.

63. Такие мероприятия как разработка методики проведения аттестации, издание нормативных документов по проведению аттестации:

а) подготовка;

б) проведение аттестации;

в) подведение итогов аттестации.

64. Метод аттестации, заключающийся в заполнении руководителем специальной формы, оценивания отдельные аспекты сотрудника в течение аттестационного периода по определенной шкале, называется:

а) сравнительный метод;

б) метод стандартных оценок;

в) метод Управления посредством установки целей.

65. Важнейшее стратегическое направление деятельности службы управления персоналом — это:

а) психологическая поддержка персонала;

- б) учет персонала;
- в) набор персонала;
- г) уменьшение текучести персонала;
- д) уменьшение конфликтов;
- е) повышение эффективности функционирования организации за счет повышения эффективности деятельности персонала.

66. Какие виды потенциала из нижеследующего перечня рассчитывает использовать работодатель, если он нанимает работника, заведомо не обладающего необходимыми профессионально-квалификационными качествами:

- а) профессионально-квалификационный;
- б) нравственно-мотивационный;
- в) работоспособный;
- г) творческий;
- д) коммуникативный;
- е) лидерский;
- ж) потенциал к развитию;
- з) административный;
- и) гибкость;
- к) ассертивность.

67. Персонал — это

- а) штатный состав работников;
- б) все люди, труд которых включен в производство продукции или оказание услуг организации;
- в) все люди, живой труд которых участвует в создании продукции и/или оказании услуг организации.

68. С позиции гуманистического подхода, персонал — это:

- а) источник затрат организации;
- б) один из ресурсов организации;
- в) достояние организации;
- г) капитал организации.

69. Объектом исследования в управлении персоналом являются:

- а) личности, группы, трудовой коллектив;
- б) руководители, специалисты, другие служащие, рабочие;
- в) топ-менеджеры, мидл-менеджеры, линейный и функциональный менеджмент, рядовые работники, супервайзеры;
- г) профессионально-квалификационные и половозрастные группы в организации;

д) формальные и неформальные группы работников.

70. Принципы управления персоналом:

а) Научность, системность, гуманность, опора на Закон, профессионализм работников УП;

б) Прогрессивность, экономичность, простота, иерархичность, согласованность;

в) оптимальность, непрерывность, преемственность, гибкость.

71. Методы управления персоналом

а) административно-правовые, экономические, социальнопсихологические;

б) авторитарные, демократические, либеральные;

в) выявление потребностей, анализ содержания труда, стимулирование по труду.

72. Неполное использование потенциала работника — это:

а) нормальное явление, нельзя же каждому создать условия для всестороннего развития;

б) упущенная выгода;

в) шаг в направлении потери конкурентоспособности;

г) угроза выживаемости компании;

д) экономия средств на оплату труда;

е) фактор снижения текучести;

ж) фактор повышения преданности работников компании.

73. На какое свойство работника Вы рассчитываете в первую очередь, если назначаете его на должность без учета личностных особенностей:

а) автономность;

б) адаптивность;

в) ответственность;

г) порядочность;

д) честность.

74. Причастность работников к принятию решений, касающихся их труда, — это:

а) обеспечение коллективной ответственности, расчет на быструю реализацию решения, повышение сплоченности коллектива;

б) проявление доверия, повышение лояльности организации, повышение производительности труда;

в) повышение уровня удовлетворенности трудом, делегирование полномочий, задействование творческого потенциала.

75. При использовании внешнего рынка труда могут положительно сказаться такие факторы:

а) эффект «кота в мешке» (неопределенные профессиональные и личностные качества новых работников), привычка работника к определенным социокультурным и организационным условиям;

б) инновационный потенциал, свежий взгляд на вещи, приобретение «чужого» опыта и уникального потенциала;

в) возможность достаточно точно определить профессиональные и личностные качества и прогнозировать поведение, вероятность сложных социально-психологических процессов в коллективе.

76. При составлении договора на услуги рекрутинговой компании следует опираться на:

а) ТК РФ;

б)ГК РФ;

в)Закон об образовании;

г) Основы законодательства по разрешению трудовых споров (конфликтов);

д) Закон о коллективных договорах (соглашениях).

77. Широко применяемая в мире Женевская схема оценки условий труда использует для анализа содержания труда и оценки сложности работ такие параметры:

а) профессионализм, требования к внимательности, режим труда и отдыха;

б) квалификация, тяжесть труда, вредность труда, ответственность работника;

в) требования к умственным качествам, сложность труда, условия труда.

78. Квалификационная характеристика руководителя, специалиста, служащего может быть использована:

а) для подбора и расстановки персонала;

б) для проведения аттестации;

в) для разработки приемочных испытаний;

г) для составления должностных инструкций;

д) для всех вышеизложенных случаев.

79. «Психограмма» — это:

- а) вид энцефалограммы;
- б) профиль личности;
- в) часть профессиограммы.

80. Адаптация нового работника происходит в следующих направлениях:

- а) профессиональном, психофизиологическом, социальнопсихологическом;
- б) морально-нравственном, политическом, социокультурном;
- в) санитарно-гигиеническом, эстетическом, научно-техническом.

81. Новые работники:

- а) способствуют снижению трудовой нагрузки на коллектив, не склонны к увольнениям, не подвержены травматизму;
- б) создают дополнительную нагрузку на технику, создают нагрузку на руководителя, склонны к увольнениям, подвержены травматизму.

82. Наиболее эффективная форма работы с новичками — это:

- а) ознакомление с особенностями организации, ее производством, культурой, условиями и режимом труда и отдыха;
- б) наставничество;
- в) мониторинг прохождения адаптации;
- г) особое внимание руководства;
- д) предоставление возможности обратной связи с руководством;
- е) участие новичка в совместных мероприятиях коллектива;
- ж) оперативная и доброжелательная реакция на жалобы;
- и) внимательное отношение к предложениям новичков;
- к) разработка и реализация программы «Введение в должность»;
- л) все вышеизложенное в комплексе.

83. Для какой категории работников адекватна косвенно-сдельная оплата труда:

- а) для производственных рабочих;
- б) для специалистов;
- в) для вспомогательных рабочих;
- г) для руководителей.

84. Бестарифные системы оплаты труда — это:

а) система распределения фонда оплаты труда по коэффициенту стоимости труда, трудовому рейтингу, вилке соотношений оплаты труда разного качества;

б) оплата работникам, находящимся за пределами тарифной сетки;

в) повременная оплата труда.

85. Вам необходимо получить надежные данные о личностных качествах претендента. Какой метод самый надежный (валидный)?

а) использование батареи тестов;

б) применение широкого экспертного опроса-интервью;

в) проведение формализованного интервью;

г) предварительный анализ содержания труда и разработка грамотно составленного портрета идеального работника, затем разработка и реализация программы приемочных испытаний и задания на испытательный срок;

д) разработка и реализация индивидуальной программы на период испытательного срока;

е) приемочные испытания;

ж) ассесмент-центр;

з) биографический метод.

86. Какую информацию следует получить и принять во внимание при отборе претендента на должность руководителя подразделения:

а) послужной список претендента;

б) анализ ситуации в коллективе, где требуется руководитель;

в) мнение работников подразделения, в котором раньше работал претендент;

г) задачи, стоящие перед организацией;

д) задачи, стоящие перед коллективом подразделения;

е) мнение руководства организации, в которой раньше работал претендент;

ж) все вышеизложенное.

87. Для расчета численности различных групп персонала используются разные нормативы. Численность производственных рабочих определяется на основании:

а) норм времени;

б) норм выработки;

в) норм обслуживания;

г) любых из перечисленных, в зависимости от содержания труда и имеющихся норм.

88. Политика в области персонала — это:

- а) подбор и расстановка персонала;
- б) процесс социального управления производственным коллективом;
- в) система целей, принципов, критериев, форм, методов работы с персоналом, связанных с восприятием персонала (цели работы с персоналом и пути их достижения).

89. В своей деятельности специалист по управлению персоналом может пользоваться программными средствами:

- а) Майкрософт Офис;
- б) БОСС-Референт;
- в) 1-с бухгалтерия;
- г) Персонал-досье;
- д) Access;
- е) БОСС-Кадровик;
- ж) любым из перечисленных и в любом сочетании.

90. Тест Айзенка (экстраверсия–интроверсия, стабильность–нестабильность) способен определить тенденции в области:

- а) Уровня субъективного контроля (экстернальность–интернальность)
- б) Акцентуации характера;
- в) Темперамента;
- г) Поведения в конфликте;
- д) 16 персональных качеств;
- е) Ценностных ориентаций личности.

91. Ключевой специалист — это:

- а) работник любого уровня, мастер своего дела;
- б) лицо, сочетающее качества профессионала и организатора;
- в) начальник функционального подразделения;
- г) начальник производственного подразделения;
- д) руководитель высшего звена.

92. Во сколько обойдется услуга рекрутинговой компании по подбору специалиста для вашей фирмы:

- а) примерно 10% годового заработка нанимаемого работника;
- б) примерно 5% годового заработка;
- в) примерно 15%;

г) примерно 30%.

93. Какую форму обучения вы сочли бы адекватной для нового начальника службы УП:

- а) стажировка у опытного руководителя по персоналу;
- б) наставничество;
- в) групповой метод обучения;
- г) обучение в вузе по вечерне-заочной форме;
- д) обучение на курсах повышения квалификации.

94. Наиболее эффективная форма критики — это:

- а) похвала, затем критика;
- б) постоянная критика;
- в) постоянная похвала;
- г) критика, затем похвала.

95. Для каких групп работников в первую очередь должна применяться аттестация по методу «360 градусов»?

- а) рабочих;
- б) работников функциональных отделов;
- в) функциональных руководителей;
- г) торговых представителей, работников сервиса;
- д) специалистов;
- е) линейных руководителей;
- ж) высшего руководства.

96. Человек в классических теориях экономикс — это существо, обладающее такими качествами:

- а) честность, ум, совесть, коллективизм;
- б) рационализм, эгоистичность, информированность, независимость;
- в) принципиальность, активность, индивидуальность, альтруизм.

97. Люди и группы как биосоциальные и социально-экономические системы обладают следующими группами свойств:

- а) целостность;
- б) автономность;
- в) адаптивность;
- г) уникальность;
- д) множественность описаний, моделей;
- е) неполная прогнозируемость поведения;
- ж) динамичность;
- з) всеми вышеизложенными.



98. Целью создания и поддержания благоприятного социальнопсихологического климата является:

а) проявление и использование группового потенциала, повышение уровня удовлетворенности трудом, использование творческого потенциала

б) формирование атмосферы благодушия, формирование «круговой поруки», формирование группового мышления,

99. На внутреннем рынке труда предложение составляют:

а) все работники организации;

б) увольняющиеся работники;

в) работники, желающие поменять место работы, не покидая организации.

100. Адаптация новых работников происходит

а) начинается одновременно по всем направлениям, но заканчивается не по всем направлениям одновременно;

б) начинается по каждому направлению в свой период и заканчивается в разное время;

в) начинается по всем направлениям одновременно, заканчивается по всем направлениям одновременно;

г) начинается по каждому направлению в свое время, заканчивается одновременно.

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6). Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи. Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	Отлично

84-70	Хорошо
69-50	Удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

## 2.2 Компетентностно-ориентированные задачи

### Задача 1.

Российскую корпоративную культуру в большинстве компаний формирует внутренний институт. В «ВымпелКом» около 20% сотрудников работают с момента его создания, то есть уже 13 лет. Основы корпоративной культуры компании закладывали ее основатели. Если говорить об общепринятых элементах, то они заимствованы с западных образцов: регламентированные льготы, добровольное медицинское страхование, служебная сотовая связь, заказы обедов, кассы турагентств и театров в холле корпоративного здания. В конце каждого года есть традиция награждать лучшего сотрудника – выбирать «бриллиантового пчеловода»

В офисе есть стена, которая вся исписана фамилиями «лауреатов».

Финансы, по мнению руководства, являются основным мотиватором для сотрудников низшего звена. Получая больше одной-двух тысяч долларов в месяц, человек начинает всерьез интересоваться спектром собственных возможностей, соотносить их с внутренней потребностью реализации и перспективой профессионального роста на той или иной должности. Интерес к деньгам резко падает, когда их хватает.

Одно из исследований в компании нацелено на уровень удовлетворенности и заинтересованности сотрудников: как они оценивают руководство компании, политику, инновационность, бизнес-процессы. Опрос проводит сторонняя шведская фирма Research International, и вся информация поступает только на их сервер. Ответы формируются не по людям, а по департаментам имена отделяются от ответов. По результатам исследований оказалось, что большинство сотрудников в регионах мотивируются заработной платой, а в секторе начальников отделов – карьерой и развитием. Желающие могут по договору с компанией получить образование MBA и диплом международного образца. Технологии подбора, обучения и удержания персонала различаются в зависимости от позиции. Вице-президента по маркетингу, который входит в состав членов правления, искали через агентства полтора года, и нашли только в США, в компании Kodak. На таких должностях проблем с удержанием, естественно, нет.

В call-центры, которые состоят из тысяч людей по всей России, производится массовый рекрутмент с помощью SMS-рассылки собственным абонентам. В основном это студенты и выпускники вузов. Чтобы избежать текучки кадров, в компании подняли входные требования и заработную плату. В начале работы сотрудники центра оцениваются по тестовой шкале каждые полгода, прибавляя в заработной плате по 10%.

Основные факторы удержания персонала – высокая внутренняя ротация, карьерный рост и корпоративный климат. Главное – не строить отношения с подчиненными по методу кнута и пряника. Люди должны чувствовать себя одной командой. Для этого и нужен хороший менеджер по персоналу. Именно он определяет климат в своей группе.

Фрагмент интервью:

– Не боитесь субъективного фактора? Некоторые руководители могут под горячую руку уволить подчиненного за пятиминутное опоздание.

– Ничего страшного в субъективности нет. Это нормальный человеческий фактор. В системе оценки персонала у нас есть четко выстроенная политика, «книги целей», но около 20% всегда будут субъективными. Корпоративные лимиты отношений между работниками компании определяют лишь самые общие рамки. Нельзя написать политику процедуры на каждое телодвижение. Гибкость руководителей, их подход к сотрудникам отдела невозможно измерить в масштабах огромной корпорации. Один начальник умеет договориться со своим вечно опаздывающим сотрудником, другому придется искать ему замену, третий 8 найдет какой-то другой выход. Я, например, абсолютно лояльно отношусь к опозданиям, но сотрудники моего отдела прекрасно знают, что, если им нужно о чем-то со мной проконсультироваться или подписать какие-то документы, это лучше делать до девяти утра – потом не будет времени. Постепенно все стали приходить к половине девятого.

Иногда оценку менеджера действительно трудно объяснить. Он вдруг начинает цепляться к каким-то мелочам. Но даже в таких ситуациях, с моей точки зрения, интуиции хорошего менеджера по персоналу можно довериться. Интуиция – это не каприз, а хорошо подготовленное внутреннее мнение, которое срабатывает быстрее, чем логическое заключение на основе ряда фактов. Если «эйчар» не способен сформулировать действительную причину, по которой он не принял этого человека, – значит, он почувствовал, что не сможет работать с ним в команде. Я ни в коем случае не пропагандирую такой принцип подбора персонала. Есть ряд обязательных правил, должностная инструкция, а вышеописанный способ может помогать лишь по остаточному принципу. Хотелось лишь подчеркнуть, что интуиция для «эйчара» значит очень многое. Но, повторяюсь, для хорошего «эйчара». При выборе менеджеров существует своя оценка.

– Вы могли бы описать правила подбора персонала?

– Основной критерий – соответствие тщательно подготовленному профайлу по конкретной должности, который состоит из профессиональных, поведенческих качеств и степени соответствия системы ценностей данного кандидата ценностям компании. Это как раз то, о чем мы говорили: большинство современных компаний не занимается подготовкой профайла. Чем точнее мы сформулируем, что требуется, тем выше возможность попадания. Совет по практике собеседования – никогда не стоит просить претендента рассказывать заранее заготовленные красивые истории из его

жизни. Наоборот, следует дать ему интересную рабочую ситуацию и попросить быстро дать ей оценку. Таким образом, легко определить тип характера и стиль управления руководителя – авторитарный или демократичный. Тип логического мышления – структурный или сбивчивый – определяется, например, методом внезапной смены темы разговора: вернется он к заданной теме вопроса или нет. Этот же способ хорошо работает для определения степени подверженности чьему-то влиянию, для оценки степени управляемости или самостоятельности можно проверить, пользуется ли человек подсказками, например при поиске нужного термина. Таких психологических техник существует достаточно много, но психология решает не все. Я знаю много случаев, когда кандидат проходил все тесты на «отлично», но, устроившись на работу, по каким-то необъяснимым причинам не мог руководить коллективом.

Вопросы:

1. Дайте оценку элементам системы управления персоналом, оцените ее преимущества и недостатки.

2. Согласны ли вы с мнением, что «ничего страшного в субъективности нет»? Обоснуйте свой ответ.

Задача 2.

Значительное торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

Вопросы для обсуждения

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?

2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?

3. Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором?

4. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

Задача 3.

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «Дженерал моторз» учредила автономное подразделение для создания нового автомобиля.

При этом ставились следующие задачи:

- 1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;
- 2) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8-15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% — тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

- вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии 65 самоуправляемых команд;
- в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;
- растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;
- увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;
- в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверка и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы:

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?

2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?

3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», что бы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

Задача 4.

Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия.

Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние.

Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на

предприятию можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

#### Вопросы

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?

2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.

3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?

4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?

5. Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

#### Задача 5.

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина

начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффективно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Вопросы

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?
5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?
6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Задача 6.

Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Вопросы

1. В любой ли компании применима данная система стимулирования труда? Почему?
2. В каких компаниях она более приемлема?
3. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

Задача 7.

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедурам: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных



филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали:

- Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование – формальным оглашением заранее принятого решения;
- 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы 1.

О чем говорят результаты опроса?

2. В чем причины сложившейся ситуации?

3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Задача 8.

Итальянский предприниматель планирует открыть сеть пиццерий в различных городах Российской Федерации. В 2021 году должны быть открыты два ресторана в Москве. Приглашенная строительная компания должна завершить отделку зданий в феврале 2021 года. Первые посетители должны попробовать итальянскую пиццу в конце апреля. В каждом ресторане предполагается обслужить до 100 посетителей одновременно, что по расчетам потребует (для одной пиццерии) 6 поваров, 6 помощников поваров, 15 официантов, 4 барменов, 10 вспомогательных рабочих. В январе 2020 года работало 5 сотрудников: директор по персоналу, коммерческий директор, два директора ресторанов, ассистент. Определите реальные потребности в персонале на февраль и апрель 2021 года.

Вопросы

1. Как итальянский предприниматель может решить проблему приема персонала?

2. С какими трудностями он может столкнуться?

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл

по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	Отлично
84-70	Хорошо
69-50	Удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

#### **Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

## **Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся**

Необходимо выполнить 16 заданий. На выполнение отводится \_\_\_\_\_ акад. час.

Задания выполняются на отдельном листе (бланке ответов), который сдается преподавателю на проверку. На отдельном листе (бланке ответов) запишите свои фамилию, имя, отчество и номер группы, затем приступайте к выполнению заданий. Укажите номер задания и рядом с ним:

- при выполнении заданий в закрытой форме запишите букву (буквы), – которой (которыми) промаркированы правильные ответы;
- при выполнении задания в открытой форме запишите пропущенное – слово, словосочетание, цифру или формулу;
- при выполнении задания на установление последовательности рядом с – буквами, которыми промаркированы варианты ответов, поставьте цифры так, чтобы они показывали правильное расположение ответов;
- при выполнении задания на установление соответствия укажите – соответствия между буквами и цифрами, располагая их парами.

При решении компетентностно-ориентированной задачи (задания) запишите развернутый ответ. Ответ записывайте аккуратно, разборчивым почерком. Количество предложений в ответе не ограничивается.

\*\*\*

Баллы, полученные Вами за выполнение заданий, суммируются. Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление последовательности – 2 балла;
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи (задания) – 6 баллов.

Максимальное количество баллов на промежуточной аттестации – 36 (для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения – 60).

## Пример экзаменационного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления и международных отношений  Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление Учебный предмет, курс, дисциплина Курс 3 (6 семестр), Основы управления персоналом	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления от «__» _____ 20__ г. протокол № _____  Зав. кафедрой _____ М.А. Пархомчук
---	--

### Экзаменационный билет №1

1. Для какой категории работников адекватна косвенно-сдельная оплата труда:
  - а) для производственных рабочих;
  - б) для специалистов;
  - в) для вспомогательных рабочих;
  - г) для руководителей.
2. Бестарифные системы оплаты труда — это:
  - а) система распределения фонда оплаты труда по коэффициенту стоимости труда, трудовому рейтингу, вилке соотношений оплаты труда разного качества;
  - б) оплата работникам, находящимся за пределами тарифной сетки;
  - в) повременная оплата труда.
3. Вам необходимо получить надежные данные о личностных качествах претендента. Какой метод самый надежный (валидный)?
  - а) использование батареи тестов;
  - б) применение широкого экспертного опроса-интервью;
  - в) проведение формализованного интервью;
  - г) предварительный анализ содержания труда и разработка грамотно составленного портрета идеального работника, затем разработка и реализация программы приемочных испытаний и задания на испытательный срок;
  - д) разработка и реализация индивидуальной программы на период испытательного срока;
  - е) приемочные испытания;
  - ж) ассесмент-центр;
  - з) биографический метод.
4. Какую информацию следует получить и принять во внимание при отборе претендента на должность руководителя подразделения:
  - а) послужной список претендента;
  - б) анализ ситуации в коллективе, где требуется руководитель;
  - в) мнение работников подразделения, в котором раньше работал претендент;
  - г) задачи, стоящие перед организацией;
  - д) задачи, стоящие перед коллективом подразделения;
  - е) мнение руководства организации, в которой раньше работал претендент;
  - ж) все вышеизложенное.

5. Для расчета численности различных групп персонала используются разные нормативы. Численность производственных рабочих определяется на основании:
- норм времени;
  - норм выработки;
  - норм обслуживания;
  - любых из перечисленных, в зависимости от содержания труда и имеющихся норм.
6. Политика в области персонала — это:
- подбор и расстановка персонала;
  - процесс социального управления производственным коллективом;
  - система целей, принципов, критериев, форм, методов работы с персоналом, связанных с восприятием персонала (цели работы с персоналом и пути их достижения).
7. В своей деятельности специалист по управлению персоналом может пользоваться программными средствами:
- Майкрософт Офис;
  - БОСС-Референт;
  - 1-с бухгалтерия;
  - Персонал-досье;
  - Access;
  - БОСС-Кадровик;
  - любым из перечисленных и в любом сочетании.
8. Тест Айзенка (экстраверсия–интроверсия, стабильность–нестабильность) способен определить тенденции в области:
- Уровня субъективного контроля (экстернальность–интернальность)
  - Акцентуации характера;
  - Темперамента;
  - Поведения в конфликте;
  - 16 персональных качеств;
  - Ценностных ориентаций личности.
9. Ключевой специалист — это:
- работник любого уровня, мастер своего дела;
  - лицо, сочетающее качества профессионала и организатора;
  - начальник функционального подразделения;
  - начальник производственного подразделения;
  - руководитель высшего звена.
10. Во сколько обойдется услуга рекрутинговой компании по подбору специалиста для вашей фирмы:
- примерно 10% годового заработка нанимаемого работника;
  - примерно 5% годового заработка;
  - примерно 15%;
  - примерно 30%.
11. Какую форму обучения вы сочли бы адекватной для нового начальника службы УП:
- стажировка у опытного руководителя по персоналу;
  - наставничество;
  - групповой метод обучения;
  - обучение в вузе по вечерне-заочной форме;
  - обучение на курсах повышения квалификации.
12. Наиболее эффективная форма критики — это:
- похвала, затем критика;
  - постоянная критика;
  - постоянная похвала;
  - критика, затем похвала.

13. Для каких групп работников в первую очередь должна применяться аттестация по методу «360 градусов»?

- а) рабочих;
- б) работников функциональных отделов;
- в) функциональных руководителей;
- г) торговых представителей, работников сервиса;
- д) специалистов;
- е) линейных руководителей;
- ж) высшего руководства.

14. Человек в классических теориях экономики — это существо, обладающее такими качествами:

- а) честность, ум, совесть, коллективизм;
- б) рационализм, эгоистичность, информированность, независимость;
- в) принципиальность, активность, индивидуальность, альтруизм.

15. Люди и группы как биосоциальные и социально-экономические системы обладают следующими группами свойств:

- а) целостность;
- б) автономность;
- в) адаптивность;
- г) уникальность;
- д) множественность описаний, моделей;
- е) неполная прогнозируемость поведения;
- ж) динамичность;
- з) всеми вышеизложенными.

16. Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффектно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Вопросы

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?

5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?

6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Экзаменатор

Припадчева И.В.

## Пример экзаменационного билета при проведении компьютерного тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления и международных отношений  Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление Учебный предмет, курс, дисциплина Курс 3 (6 семестр), Основы управления персоналом	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления от «__» _____ 20__ г. протокол № _____  Зав. кафедрой _____ М.А. Пархомчук
---	--

### Экзаменационный билет №1

1 – 15 Компьютерное тестирование

2. Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффектно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Вопросы

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?



5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?

6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Экзаменатор

Припадчева И.В.