


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 23.05.2022 18:27:09
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой истории и
социально-культурного сервиса

 Н.Е. Горюшкина

«10» декабря 2021 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего и промежуточного контроля
успеваемости обучающихся
по дисциплине

Управление персоналом на предприятиях гостеприимства
(наименование дисциплины)

43.03.03 Гостиничное дело
(код и наименование ОПОП ВО)

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

Тема 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом

1. Сущность процесса управления персоналом.
2. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества.
3. Трудовой потенциал человека в рыночной экономике.
4. Государственная система управления человеческими ресурсами.
5. Персонал организации как основной штатный состав, его численность, динамика и структура.
6. Анализ основных подходов к управлению трудовыми ресурсами в истории менеджмента.
7. Современная концепция управления персоналом.
8. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.

Тема 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами

1. Стратегия управления персоналом: понятие, виды, элементы.
2. Управление человеческими ресурсами в американском менеджменте.
3. Управление человеческими ресурсами в японском менеджменте.
4. Особенности стратегии управления человеческими ресурсами в России.

Тема 3. Система управления персоналом организации. Кадровое планирование персонала

1. Цели и задачи системы управления персоналом.
2. Организационная структура системы управления персоналом.
3. Факторы, определяющие систему управления персоналом на предприятии.
4. Принципы построения современной системы управления персоналом.
5. Службы персонала и основные направления их деятельности. Современные функции служб персонала.
6. Организация социального партнерства.
7. Сущность кадрового планирования. Его цели и задачи.
8. Основные принципы кадрового планирования.
9. Оперативный план работы с персоналом, его основные этапы.
10. Маркетинг персонала.
11. Определение потребности в персонале.

Тема 4. Организация набора и отбора персонала

1. Поиск, профессиональный подбор и отбор персонала.
2. Принципы и критерии отбора.
3. Процесс отбора персонала.
4. Анализ анкетных данных и послужного списка.
5. Методика проведения ознакомительного собеседования.
6. Прием и наем персонала.
7. Трудовой договор, его структура, порядок заключения.
8. Привлечение кадров на основе договоров гражданско-правового характера.

9. Зарубежный опыт привлечения персонала.

Тема 5. Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала

1. Сущность профориентации. Ее социально-экономические аспекты.
2. Переориентация работников в условиях переходной экономики.
3. Основные направления профориентационной работы.
4. Трудовая адаптация персонала. Введение в должность и его формы.
5. Основные аспекты адаптации персонала: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный, организационный.
6. Современные проблемы адаптации.

Тема 6. Использование персонала. Управление профессиональным развитием персонала

1. Основные принципы рационального использования персонала.
2. Внутриорганизационная мобильность.
3. Количественная и функциональная гибкость.
4. Расстановка кадров.
5. Внутрипрофессиональные и межпрофессиональные перемещения. Ротация.
6. Трудовое законодательство РФ о внутриорганизационном перемещении работников.
7. Основы профессиографии.
8. Профессиограмма и ее структура. Методы построения профессиограммы: наблюдение, анкетирование, фотография рабочего дня, мультипликация, хронометраж.
9. Развитие персонала как фактор успешной деятельности организации. Объективная необходимость профессиональной подготовки и повышения квалификации.
10. Формы и методы профессионального обучения на предприятии и за его пределами.
11. Разработка учебных программ в соответствии с перспективами развития предприятия.
12. Оценка затрат и эффективность переподготовки и повышения квалификации сотрудников.

Тема 7. Внутриорганизационная карьера. Мотивация и стимулирование труда

1. Понятие и цели карьеры.
2. Основные виды (горизонтальная, вертикальная, центростремительная) и модели («трамплин», «лестница», «змея», «перепутье») карьеры.
3. Этапы карьеры и ее планирование.
4. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Формирование резерва на выдвижение. Работа с кадровым резервом.
5. Мотивация трудовой деятельности. Стимулирование как основа мотивации.
6. Экономическая и социальная эффективность мотивации.
7. Управление производительностью труда на основе мотивации.
8. Системы морального и материального стимулирования. Комплексная система мотивации труда.
9. Современные теории мотивации.
10. Проблемы трудовой мотивации персонала в РФ.

Тема 8. Оценка и аттестация персонала

1. Значение оценки и аттестации.
2. Оценка результатов труда персонала: «жесткие» и «мягкие» критерии.
3. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.
4. Процедура оценки и аттестации.
5. Характеристика тестов оценки качеств работников.
6. Методы оценки: наблюдения, беседы, ранжирование, градация, экспертная оценка, тестирование, социометрия.

Тема 9. Высвобождение персонала

1. Факторы изменения в структуре и численности персонала.
2. Текучесть кадров, ее показатели и влияние на эффективность производства, пути управления ею.
3. Виды высвобождения персонала: по собственной инициативе, по инициативе администрации.
4. Мероприятия по работе с сотрудниками, увольняемыми по инициативе администрации.
5. Выход на пенсию. Курсы по подготовке к выходу на пенсию. Скользящее пенсионирование.
6. Правовое регулирование расторжения трудового контракта в РФ.

Шкала оценивания: 3 балльная.

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

3 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.

2 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.

1 балл (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 КЕЙС-ЗАДАЧИ

Тема 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом.

Кейс-задача № 1

1. Составьте схему организационной структуры предприятия, отметив в ней кадровую службу. Определите назначение службы персонала в системе управления организацией.

2. Составьте таблицу сравнительного анализа управления человеческими ресурсами и управления персоналом, где опишите цели деятельности и функции. Сформулируйте сходства и различия этих понятий.

Кейс-задача № 2

1. Перечислите направления совершенствования кадрового потенциала в индустрии гостеприимства. Составьте таблицу, в которой укажите основные характеристики этих направлений.

2. Разработайте положение о службе управления персоналом.

Кейс-задача № 3

1. Предложите способы мотивации труда работников индустрии гостеприимства (туризма).

2. Если предположить, что задачами управления персоналом являются стратегическая и тактическая, составьте таблицу, в которую впишите основные цели и характеристики этих задач.

Кейс-задача № 4

1. На основании Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих определите квалификационные требования к специалистам индустрии гостеприимства.

2. Опишите функции сотрудника службы управления персоналом индустрии гостеприимства.

Тема 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами.

Кейс-задача № 1

Сформируйте собственную стратегию управления персоналом, выяснив ответы на следующие вопросы:

1. На каком этапе развития на данный момент находится организация и ее персонал в частности?

2. Какие изменения должны быть осуществлены в работе персонала, чтобы его развитие двигалось синхронно с развитием организации в целом?

3. Какие действия необходимо совершить для того, чтобы побудить каждого сотрудника выполнять поставленные ему задачи?

Кейс-задача № 2

Одной из стратегий управления персоналом является стратегия динамического роста, при которой осуществляется постоянное сопоставление целей, а также создается фундамент для дальнейшей деятельности фирмы. Работники должны не только прекрасно адаптироваться в изменяющихся условиях, но и тесно сотрудничать друг с другом. Оценка зависит не только от результата, но и от заранее обговоренных критериев.

Охарактеризуйте ее положительные и отрицательные стороны и выявите долю риска для организации.

Кейс-задача № 3

1. Вам поручено возглавить подразделение по работе с иностранными гостями. Приняв дела, вы понимаете, что ситуация в подразделении следующая:

- Сотрудники, получая достаточно высокую фиксированную часть заработной платы, вполне довольны своим доходом и не стремятся работать с полной отдачей.
- Формально подразделение сотрудничает со всеми туристическими объектами, но планы продаж не выполняются.

Вы как руководитель среднего звена не можете менять систему мотивации сотрудников.

Пропишите пошагово алгоритм своих действий по активизации продаж.

2. После исполнения всех мероприятий, которые вы запланировали для решения пункта 1 задачи, Вы понимаете, что это имело успех только по отношению к мелким и средним клиентам. Отдачи от самых крупных клиентов, которые могли бы Вам приносить до 80% дохода, по-прежнему нет. Почему могла сложиться такая ситуация? Ваши действия по коррекции ситуации (пропишите пошагово алгоритм).

Кейс-задача № 4

Составьте схему обучения управлению в американском менеджменте и разработайте структуру модели управленческой компетентности.

Кейс-задача № 5

Составьте схему обучения управлению в японском менеджменте и разработайте структуру модели управленческой компетентности.

Тема 3. Система управления персоналом организации. Кадровое планирование персонала.

Кейс-задача № 1

Составьте таблицу направлений кадровой политики организации, где укажите их принципы и характеристики.

Кейс-задача № 2

По следующему описанию определите разновидность кадровой политики:

В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Кейс-задача № 3

1. Составьте диаграмму целей кадрового планирования в соотношении с целями организации и целями персонала организации.

2. Предложите схему карьерного роста от менеджера до руководителя гостиничного предприятия.

Кейс-задача № 4

1. Предложите способы предотвращения массового высвобождения персонала.

2. Составьте диаграмму процесса планирования человеческих ресурсов в организации.

Тема 4. Организация набора и отбора персонала.

Кейс-задача № 1

1. Составьте таблицу, в которой укажите источники подбора персонала.
2. Проведите сравнительный анализ метода хэдхантинга и выявите его преимущества по сравнению с другими.

Кейс-задача № 2

С 4 сентября на должности с испытательным сроком были зачислены горничная, главный бухгалтер, шофер и администратор. Для главного бухгалтера в приказе было оговорено, что итоги испытательного срока будут определены после сдачи им баланса за 4-й квартал, о чем была дана расписка. Остальные принимались на работу с испытательным сроком на три месяца. Администратор с 11 по 19 сентября находился на больничном. В связи с неудовлетворительными результатами испытаний горничная была уволена через шесть дней после начала работы, а главный бухгалтер – с 21 октября.

1. Правильно ли работодатель определил срок испытания при приеме на работу?
2. Когда истекает срок испытания у администратора с учетом времени его болезни?
3. Имел ли право работодатель уволить горничную до истечения срока испытания и требовалось ли при этом согласие профкома?
4. Выплачивается ли пособие по временной нетрудоспособности при болезни в период испытания?

Кейс-задача № 3

Нанимая администратора на работу, помните, он – первое лицо отеля. В нем важно и обаяние и доброжелательная улыбка, приятные манеры и отсутствие привычки курить (согласитесь, курящий человек дурно пахнет, и это может отпугнуть постояльцев). Для мини-отеля на вакансию администратора лучше нанимать девушку, для крупного отеля – можно и молодого человека. Не следует пренебрегать стандартным для администраторов дресскодом.

Требования к персоналу должны быть следующие. Администратор должен быть компетентен во всех вопросах. Желательно владение иностранными языками для обслуживания иностранных туристов.

Минимальное время работы без перерыва – это сутки. Оптимальный график – сутки через трое. Не разрешайте работать своему администратору часто. Его внешний вид и свежесть через двое суток непрерывной работы оставляют желать лучшего. Старайтесь занимать администратора работой, если у него появляется свободное время, пусть проводит анкетирование. Необходимо контролировать работу администратора. В небольшом отеле он не должен смущаться присутствовать и помогать в уборке номеров. До принятия человека на работу объясните ему, что он сотрудничает именно с людьми. В конфликтной ситуации администратор должен выслушать клиента до конца, а не вступать с ним в спор.

Советы от Алексея Арсеньева:

Увольняйте старых администраторов быстро, а новых ищите долго.

От работы администратора зависит будущее отеля.

Обратитесь в управляющую компанию, которая предложит уже хорошо подготовленный персонал или сможет быстро и качественно обучить ваш.

1. Ознакомьтесь с рекомендациями, предложенными управляющим гостиницей в г. Санкт-Петербурге А.Арсеньевым.

2. На основе материала предложите способы подбора персонала в гостиницу, а также способы проведения аттестации.

Кейс-задача № 4

1. На основании Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих разработайте должностную инструкцию менеджера гостиничного предприятия.

2. Разработайте квалификационную карту администратора гостиничного предприятия.

Кейс-задача № 5

Самостоятельно заполните личный листок по учету кадров.

**ЛИЧНЫЙ ЛИСТОК
ПО УЧЕТУ КАДРОВ**

место для
фотографии

Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

Дата рождения _____ Национальность _____

Место рождения: _____

Домашний адрес _____

Домашний телефон _____ Сотовый телефон _____

Паспортные данные _____

Семейное положение _____

Сведения о близких родственниках (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети):

Степень родства	Ф.И.О.	Дата рождения

Отношение к воинской обязанности и воинское звание: _____

Образование:

Год поступления	Год окончания	Название учебного заведения	Факультет	Форма обучения	Специальность, № диплома или удостоверения

Какие имеете правительственные награды (когда и чем награждены):

Дата заполнения _____

Подпись _____

Кейс-задача № 6

Самостоятельно заполните личную карточку работника формы Т-2.

(наименование организации)

Дата составления	Табельный номер	ИНН	Номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования	Алфавит	Характер работы	Вид работы (основная, по совместительству)	Пол (мужской, женский)

**ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА
работника**

I. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Трудовой договор

номер	
дата	

1. Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

2. Дата рождения _____

(день, месяц, год)

3. Место рождения _____

4. Гражданство _____

5. Знание иностранного языка _____
(наименование) (степень знания)

6. Образование _____

(среднее (полное) общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное)

Код

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания
	наименование	серия	номер	

Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу
	Код по ОКСО

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания
	наименование	серия	номер	
Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу			Код по ОКСО

Послевузовское профессиональное образование _____ Код по ОКИН
(аспирантура, адъюнктура, докторантура)

Наименование образовательного, научного учреждения	Документ об образовании, номер, дата выдачи	Год окончания
	Направление или специальность по документу	
	Код по ОКСО	

7. Профессия _____ по ОКПДТР
(основная)
_____ по ОКПДТР
(другая)

8. Стаж работы (по состоянию на “ ____ ” _____ 20__ г.):
Общий _____ дней _____ месяцев _____ лет
Непрерывный _____ дней _____ месяцев _____ лет
Дающий право на надбавку за выслугу лет _____ дней _____ месяцев _____ лет

9. Состояние в браке _____ Код по ОКИН

10. Состав семьи:

Степень родства (ближайшие родственники)	Фамилия, имя, отчество	Год рождения
1	2	3

11. Паспорт: № _____ Дата выдачи “ ____ ” _____ г.
Выдан _____
(наименование органа, выдавшего паспорт)

12. Адрес места жительства:

По паспорту	Почтовый индекс

Фактический	Почтовый индекс

Дата регистрации по месту жительства “ ___ ” _____ г.

Номер телефона

II. СВЕДЕНИЯ О ВОИНСКОМ УЧЕТЕ

1. Категория запаса _____	6. Наименование военного комиссариата по месту жительства _____
2. Воинское звание _____	7. Состоит на воинском учете: _____
3. Состав (профиль) _____	а) общем (номер команды, партии) _____
4. Полное кодовое обозначение ВУС _____	б) специальном _____
5. Категория годности к военной службе _____	8. _____
	(отметка о снятии с воинского учета)

Работник кадровой службы _____ (должность) _____ (личная подпись) _____ (расшифровка подписи)

Работник (личная подпись)

III. ПРИЕМ НА РАБОТУ И ПЕРЕВОДЫ НА ДРУГУЮ РАБОТУ

Дата	Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Тарифная ставка (оклад), надбавка, руб.	Основание	Личная подпись владельца трудовой книжки
1	2	3	4	5	6

IV. АТТЕСТАЦИЯ

Дата аттестации	Решение комиссии	Документ (протокол)		Основание
		номер	дата	
1	2	3	4	5

**IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ,
на которые работник имеет право в соответствии с законодательством**

Наименование льготы	Документ		Основание
	номер	дата выдачи	
1	2	3	4

X. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

**XI. Основание прекращения
трудового договора (увольнения)**

Дата увольнения “ ___ ” _____ 20__ г.
 Приказ (распоряжение) № _____ от “ ___ ” _____ 20__ г.
 Работник кадровой службы _____ (должность) _____ (личная подпись) _____ (расшифровка подписи)
 Работник _____ (личная подпись)

Тема 5. Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала.

Кейс-задача № 1

1. На конкретном примере охарактеризуйте стадию ассимиляции адаптации персонала.
2. Оставьте таблицу, в которую впишите формы адаптации персонала и их основные характеристики.

Кейс-задача № 2

1. Разработайте собственную методику адаптации персонала.
2. Изучите следующий метод адаптации: «помощь новичку войти в курс дела, влиться в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы более опытным сотрудником». Как называется этот метод? Разработайте методику его совершенствования.

Кейс-задача № 3

Разработайте программу адаптации молодого специалиста (по предложенной схеме), принимаемого на должность «Администратор гостиницы». В качестве примера используйте Приложение 1.

рабочему.

2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот.

«Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», — и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал.

Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!». После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?».

Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего “старшины”». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело.

Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли.

После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный. У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими

делами, отрывая от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

Кейс-задача № 5

Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века.

И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык. Для этого были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке компании DBM, обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?
3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.

Тема 6. Использование персонала. Управление профессиональным развитием персонала.

Кейс-задача № 1

1. Предложите схему обучения на рабочем месте.
2. Разработайте программу повышения квалификации сотрудника гостиничного предприятия.

Кейс-задача № 2

Однажды профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон остановился в отеле Chesterfield в Лондоне, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал в большинстве своем действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет.

Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один шанс, и этот шанс – реальный актив отеля реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена.

У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.

1. Какую проблему в системе управления персоналом можно заметить в данной ситуации?

2. Исходя из ситуации, какую цель ставит перед собой отель Ches-terfield?

Почему?

3. Эффективно ли выстроена система управления персоналом?

4. Предложите комплекс рекомендаций, позволяющий, на ваш взгляд, решить проблему неприветливого бармена.

Тема 7. Внутриорганизационная карьера. Мотивация и стимулирование труда.

Кейс-задача № 1

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в гостинично-ресторанном комплексе «СВ». 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.

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?

Кейс-задача № 2

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей

обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому, что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.

2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии?)

3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

Тема 8. Оценка и аттестация персонала.

Кейс-задача № 1

1. Самостоятельно подготовьте отзыв на конкретного сотрудника для проведения его аттестации.

2. Решите ситуационную задачу: «При проведении аттестации аттестуемому было предложено следующее задание - решить смоделированную ситуацию, встречающуюся в его работе». Назовите этот метод оценки и с какой целью он применяется?»

Кейс-задача № 2

1. Подготовьте протокол аттестационной комиссии в соответствии с правилами оформления аттестационных документов.

2. Проверьте правильность заполнения аттестационного листа.

Аттестационный лист

г. Курск 19 ноября 2021 года
Михайлов Михаил Михайлович
(ФИО работника)

Менеджер по продажам
(занимаемая должность)

Отдел продаж
(структурное подразделение)

1	Дата рождения	20 марта 1986 года
2	Сведения об образовании	Высшее, ЮЗГУ, специальность «менеджмент»
3	Дата назначения на должность	15 июня 2011 года
4	Общий трудовой стаж	14 лет
5	Решение аттестационной комиссии	Соответствует занимаемой должности (выполняемой работе); рекомендовано включить в резерв на повышение в должности до заместителя начальника отдела продаж

Дата проведения аттестации — 19 ноября 2021 года

Председатель аттестационной комиссии: *Кузнецов*

К.К. Кузнецов

Члены комиссии: *Бабочкин*

Б.Б. Бабочкин

Мотыльков

М.М. Мотыльков

Агеева А.А. Агеева

Секретарь комиссии: *Николаева* Н.Н. Николаева

С аттестационным листом ознакомлен: М.М. Михайлов

Тема 9. Высвобождение персонала.

Кейс-задача № 1

Петров был принят на работу в гостиницу в качестве аниматора с 1 мая на период летнего сезона. С 4 октября текущего года администрация уволила его в связи с окончанием сезонной работы. Увольнение Петрова произведено администрацией без согласования с местным комитетом профсоюза, а также без выплаты выходного пособия и денежной компенсации за неиспользованный отпуск.

1. Какие работы считаются сезонными, какова их продолжительность?
2. Каковы права и обязанности рабочих и служащих, принимаемых на сезонные работы?
3. Считается ли Петров сезонным работником?
4. Какие нарушения трудового законодательства допустила администрация при увольнении Петрова?

Кейс-задача № 2

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

Каковы общие основания прекращения трудового договора?

Кейс-задача № 3

В связи с реорганизацией предприятия приказом директора бухгалтер Ломов без его согласия назначен на должность главного бухгалтера с окладом на 2000 руб. в месяц выше прежнего.

1. Что считается переводом на другую работу?
2. Может ли работодатель назначить Ломова на должность главного бухгалтера предприятия без его согласия, и имеет ли здесь значение увеличение заработка?

Шкала оценивания: 3 балльная.

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

3 балла (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.

2 балла (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.

1.3 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом.

1. Управление персоналом - это вид управленческой деятельности, объектом которой является:
 - а) отдельный работник организации
 - б) группа специалистов кадровой службы
 - в) отдельный работник, трудовой коллектив или группа работников

2. Что является целью управления персоналом:
 - а) повышение конкурентоспособности предприятия
 - б) регулирование набора персонала предприятия
 - в) оба ответа верны

3. Что не является задачей деятельности кадровой службы:
 - а) информирование органов государственной власти о движении персонала
 - б) обеспечение потребности предприятия в рабочей силе
 - в) формирование стабильного коллектива

4. Что входит в структуру управления трудовыми ресурсами:
 - а) определение потребности в кадрах
 - б) адаптация персонала
 - в) оба ответа верны

5. 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».

6. Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Мутона), является самым эффективным?
 - а) «страх перед бедностью»;
 - б) «Команда»(групповое управление) ;
 - в) «Дом отдыха – загородный клуб»;
 - г) «Власть – подчинение – задача»;
 - д) «Посредине пути»;

7. 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.
8. Что не является задачей системы управления персоналом?
- а) социально-психологическая диагностика персонала;
 - б) планирование потребности в кадрах;
 - в) анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководителя и подчиненных;
 - г) маркетинг кадров;
 - д) всё вышеперечисленное входит в задачи системы управления персоналом.
9. Что не является функциями управления персоналом?
- а) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала;
 - б) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала;
 - в) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда;
 - г) оценка, координирование и контроль результатов деятельности;
 - д) всё вышеперечисленное является функциями управления персоналом.
10. Субъект управления персоналом – это _____.
11. Установите последовательность разделов должностной инструкции
- а) - функции;
 - б) - общие положения;
 - в) - должностные обязанности;
 - г) - ответственность;
 - д) - права;
 - е) - взаимоотношения по должности.

12. Соотнесите группы методов управления персоналом и их характеристики

1. административные	А) под этими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации, их роль заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.
2. экономические	Б) эти методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты.
3. социально-психологические	В) базируются на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности, реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

1 _____, 2 _____, 3 _____.

Тема 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами.

1. Функции управления персоналом представляют собой:
 - а) комплекс направлений и подходов работы 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.

2. Модель "Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и большинством специалистов расценивается как идеальная. В ней сочетаются система индивидуальных ценностей и групповые формы взаимодействия. Какая из перечисленных идей характерна для американского менеджмента:
 - а) долгосрочная работа на предприятии;
 - б) принятие стратегических и управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;
 - в) индивидуальная ответственность;
 - г) медленное должностное продвижение, что позволяет точно оценить способности сотрудников;
 - д) повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам.

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. Функция менеджера по персоналу:
 - а) планирование потребности в персонале
 - б) расчёт заработной платы
 - в) определение структуры заработной платы и льгот

5. Стратегическое управление персоналом возникло:
 - а) в Древнем Риме при планировании военных сражений;
 - б) со вступлением управления персоналом в этап УЧР;
 - в) с появлением первых отделов кадров в начале XX в.;
 - г) в результате внедрения научных разработок Ф. Тейлора американскими компаниями;
 - д) в государственном планировании трудовых ресурсов в СССР;
 - е) в период массового использования в управлении информационных технологий.

6. Главное отличие УЧР от традиционного управления кадрами состоит в:
 - а) тотальной компьютеризации управления персоналом, использовании разнообразных компьютерных программ для решения кадровых вопросов;
 - б) четком разделении функций между линейными руководителями и специалистами служб персонала, устранении почвы для конфликтов между ними;

- в) нацеленности кадровой стратегии на достижение компромисса между экономическими интересами компании и ее социальными партнерами;
- г) непосредственном подчинении кадрового планирования производственному плану;
- д) интегрировании управления персоналом в общую стратегию бизнеса.

7. К отличительным чертам стратегии управления персоналом не относится:

- а) долгосрочный характер целей;
- б) важность (релевантность) решаемых задач для жизнедеятельности организации, ее успеха или выживания;
- в) связь с высшим уровнем управленческой иерархии;
- г) высокая степень редукции (упрощения) сложных управленческих проблем;
- д) связь с насущными, жизненно важными интересами сотрудников;
- е) общесистемный характер стратегии управления персоналом, его распространенность на все жизненно важные для компании сферы и уровни управления.

8. Укажите, к какому уровню стратегии управления персоналом относится модель социального партнерства:

- а) общесистемному, содержащему цели, затрагивающие всю систему управления персоналом компанией;
- б) функциональному, характеризующему отдельные постоянно осуществляемые функции управления персоналом;
- в) специфическому, конкретно ситуационному, связанному с особыми условиями работы компании.

9. Главными достоинствами стратегического управления человеческими ресурсами является возможность:

- а) рационализировать управление кадровым составом, глубже понять его сегодняшнее состояние, своевременно заметить угрозы и новые возможности;
- б) минимизировать количество увольнений, сократить текучесть кадров;
- в) повысить заработную плату работников и объем социальных льгот;
- г) обеспечить интеграцию человеческих, экономических, техникотехнологических ресурсов для решения важнейших задач;
- д) держать руку на пульсе перемен, быстрее замечать изменения ситуации и реагировать на них;
- е) повысить гибкость управления, расширить права менеджеров в принятии мер по адаптации компании к изменениям ситуации.

10. Стратегическое управление персоналом – это _____.

11. Какая из схем управления персоналом верна:

- а) набор – профориентация – отбор – планирование – адаптация
- б) планирование – набор – отбор – профориентация – адаптация
- в) отбор – набор – планирование – профориентация – адаптация

12. Соотнесите виды кадрового планирования их характеристикам

1. планирование потребности в персонале	А) показывает, кого следует сократить, где и когда.
2. планирование использования кадров	Б) призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

3. планирование высвобождения персонала	В) самостоятельный вид кадрового планирования, т.к. от него во многом зависит имидж организации и ее микроклимат.
4. планирование обучения персонала	Г) осуществляется с целью экономичного распределения потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами.
5. планирование сохранения персонала	Д) начальная ступень процесса кадрового планирования, базирующаяся на данных и запланированных рабочих местах, плане организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

1 _____, 2 _____, 3 _____, 4 _____, 5 _____.

Тема 3. Система управления персоналом организации. Кадровое планирование персонала.

1. Предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени в необходимом количестве в соответствии с их способностями и потребностями производства – это сущность:
 - а) кадрового планирования
 - б) этапа адаптации персонала
 - в) этапа обучения персонала

2. Субъектом управленческой деятельности является
 - а) Тот, кто осуществляет деятельность
 - б) Тот, кто работает на себя
 - в) Тот, кто способен к принятию управленческих решений
 - г) Любой человек

3. Целеполагание - это...
 - а) основание структурирования и планирования деятельности
 - б) установка цели
 - в) достижение цели
 - г) планирование

4. Объектом управленческой деятельности является
 - а) То, на что направлена деятельность
 - б) Аппарат управления
 - в) Работники
 - г) Служащие

5. Управление - это...
 - а) Сознательная деятельность по стабилизации соцсистем, сохранении их целостности, устойчивости
 - б) Руководство коллективом
 - в) Руководство людьми

6. В содержание оперативного плана работы с персоналом входит:
 - а) планирование потребности в персонале
 - б) планирование привлечения и адаптации персонала
 - в) планирование высвобождения и сокращения персонала
 - г) все ответы верны

7. Кадровая политика - это...
- а) четкое определение целей работы с кадрами на данном отрезке времени и в перспективе
 - б) политика, направленная на обеспечение эффективной работы с кадрами
 - в) политика организации, направленная на повышение производительности труда
 - г) политика организации, направленная на четкое распределение обязанностей сотрудников
8. Планирование ресурсов заключается в
- а) разработке плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат
 - б) учете кадров
 - в) выявлении слабых сторон кадровой политики
 - г) планировании подготовки кадров
9. Система управления персоналом – это _____.
10. Кадровое планирование персонала – это _____.
11. Установите последовательность этапов стратегического планирования управления человеческими ресурсами:
- а) Реализация плана.
 - б) Выработка стратегии
 - в) Формулировка видения
 - г) Выявление организационных компетенций
 - д) Разработка плана действий
12. Установите соответствие длительности планов их наименованиям

1. Краткосрочные	2. Среднесрочные	3. Долгосрочные
А) от 5 до 10 лет	Б) до 1 года	В) от года до 5 лет

1 _____, 2 _____, 3 _____.

Тема 4. Организация набора и отбора персонала.

1. Создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям – это этап...:
 - а) оценки трудовой деятельности персонала
 - б) набора персонала
 - в) отбора персонала
2. Оценка кандидатов на рабочие места и приём на работу лучших из резерва – это этап...
 - а) планирование персонала
 - б) набора персонала
 - в) отбора персонала
3. Какие источники привлечения персонала используются в организациях:
 - а) внутренние
 - б) внешние
 - в) все ответы верны

4. К внутренним источникам привлечения персонала относятся:
- кадровые агентства
 - объявления в СМИ
 - перемещения внутри организации
 - все ответы верны
5. Значительные затраты на привлечение персонала – это недостаток:
- внешнего привлечения персонала
 - внутреннего привлечения персонала
6. Более широкие возможности выбора кандидата – это преимущество:
- внешнего привлечения персонала
 - внутрифирменного привлечения персонала
7. Первичный отбор персонала начинается с:
- собеседования сотрудника отдела кадров с кандидатом на должность
 - анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям предприятия
 - собеседования кандидата с руководителем подразделения, где есть вакансия
8. Кандидат считается принятым на работу после:
- заключения трудового договора
 - собеседования кандидата с работодателем
 - оформления приказа о приеме на работу
9. Установите последовательность кадрового резерва:
- группа А,
 - группа В.
10. Установите правильную последовательность этапов работы по подготовке резервов кадров:
- Составление и утверждение списка кандидатов, включаемых в резерв.
 - Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.
 - Оценка деловых и личностных качеств кандидатов.
 - Определение кандидатов, включаемых в резерв

11. Соотнесите разновидности назначения на должность их описанию

1. Набор	А) назначение, при котором место работника меняется в соответствии с принципом, найти нужному работнику нужное место.
2. Выдвижение	Б) назначение, которое связано с вовлечением в сферу управления работников, ранее в ней не работавших. Именно при наборе происходит оценка общей пригодности кандидата к деятельности в организации.
3. Ротация	В) назначение работника, уже работавшего в организации, на более высокий пост. Среди выдвижений исключительное значение имеют назначения на руководящие посты, переход работника из категории специалистов в категорию руководителей.

1 _____, 2 _____, 3 _____.

12. Установите соответствие типов кадрового резерва по видам деятельности

1. Резерв развития	2. Резерв функционирования
А) группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.	Б) группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений карьеры: профессиональной или руководящей.

1 _____, 2 _____.

Тема 5. Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала.

- Что такое адаптация персонала?
 - совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
 - деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
 - участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
 - взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
 - участие персонала в аттестации.
- «Постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе» - это характеристика (какого?) этапа процесса адаптации:
 - оценка уровня подготовленности новичка
 - ориентация
 - действенная адаптация
 - функционирование
- Какая схема процесса адаптации верна:
 - оценка уровня подготовленности новичка – действенная адаптация – ориентация – функционирование
 - оценка уровня подготовленности новичка – функционирование – ориентация – действенная адаптация
 - оценка уровня подготовленности новичка – ориентация – действенная адаптация – функционирование
- Интраверт - это...
 - Личность подсознательно ориентированна на свой личный мир
 - Человек, ориентированный на позитивную коммуникацию
 - Человек, ориентированный на негативный эффект в общении
 - Темперамент
- Профориентация и адаптация предполагает
 - введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней находит заслуженную оценку
 - школу наставничества
 - приспособление к новым условиям работы
 - развитие у работников корпоративной культуры

6. Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по:

- а) профинформации
- б) профконсультации
- в) профотбору
- г) профадаптации
- д) все варианты ответов верны

7. К основным формам профориентационной работы НЕ относятся:

- а) профессиональное просвещение
- б) профессиональная адаптация
- в) профессиональная информация
- г) профессиональная консультация
- д) профессиональный отбор

8. Профессиональная ориентация – это _____.

9. Трудовая адаптация персонала – это _____.

10. Установите последовательность этапов трудовой адаптации:

- а) ассимиляции
- б) ознакомительный
- в) полный переход к самостоятельной деятельности
- г) идентификации
- д) полной самостоятельности

11. Соотнесите формы профессиональной ориентации:

1. Профессиональное просвещение	А) оказание помощи в выборе профессии и месте работы путем изучения личности обратившегося человека с целью выявления состояния здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.
2. Профессиональная информация	Б) начальная, профессиональная подготовка школьников по основам различной профессиональной деятельности.
3. Профессиональная консультация	В) система мер по ознакомлению ищущих работу с ситуацией на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, характером работы по основным профессиям и специальностям, с условиями и оплатой труда, с ВУЗами и центрами подготовки персонала

1 _____, 2 _____, 3 _____.

12. Установите соответствие элементов трудовой адаптации

1. психофизиологический	А) овладение профессиональными навыками в новых условиях.
2. социально-психологический	Б) овладение профессиональными навыками в новых условиях.
3. профессиональный	В) привыкание организма человека к новым для него производственным и санитарно-гигиеническим условиям.

1 _____, 2 _____, 3 _____.

Тема 6. Использование персонала. Управление профессиональным развитием персонала.

1. 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

2. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:
 - а) аттестация;
 - б) дискриминация;
 - в) авторизация;
 - г) должностная инструкция;
 - д) апробация.

3. Планируя работу по профессиональному развитию руководителей среднего звена, следует отдать предпочтение ...
 - а) видеофильмам, деловым играм, экскурсиям
 - б) лекциям, семинарам, тренингам
 - в) стажировкам, ротации, дублированию

4. Планируя работу по профессиональному развитию руководителей низшего звена, следует отдать предпочтение ...
 - а) индивидуальным методам обучения
 - б) лекциям, семинарам, тренингам
 - в) самообучению

5. Планируя работу по профессиональному развитию молодых специалистов, следует отдать предпочтение ...
 - а) групповым методам обучения
 - б) индивидуальным методам обучения
 - в) самообучению

6. Поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, связанное с изменением уровня профессионализма, размеров вознаграждения и статуса, называется ...
 - а) деловой карьерой
 - б) должностным ростом
 - в) профессиональным ростом
 - г) повышением

7. Планируя работу по профилактике профессиональных деструкций у промышленных альпинистов, следует в качестве главного фактора рассматривать ...
 - а) коммуникативные перегрузки
 - б) монотонный характер работы
 - в) опасность для жизни и здоровья

8. При кризисе ... возникает новое видение смысла труда, приводящее к неудовлетворенности своим статусом, карьерным ростом

- а) профессиональной адаптации
- б) профессиональной карьеры
- в) профессионального обучения
- г) профессионального роста
- д) социально-профессиональной самоактуализации

9. При кризисе ... происходит смена мотивации с учебной на собственно профессиональную

- а) профессиональной адаптации
- б) профессиональной карьеры
- в) профессионального обучения
- г) профессионального роста
- д) социально-профессиональной самоактуализации

10. Профессиональное развитие – это _____.

11. Установите верную последовательность разделов профиограмм:

- а) Доминирующие виды деятельности
- б) Сведения о профессии
- в) Качества, препятствующие эффективности профессиональной деятельности
- г) Качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности (способности, личностные качества, интересы, склонности)
- д) Классификационная карточка профессий
- е) Области применения профессиональных знаний

12. Соотнесите виды обучения персонала:

1. По целевому назначению	А) с отрывом от производства; без отрыва от производства
2. По месту обучения	Б) подготовка новых работников; переподготовку и обучение работников вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации
3. По форме обучения	В) на рабочем месте или вне рабочего места

1 _____, 2 _____, 3 _____.

Тема 7. Внутриорганизационная карьера. Мотивация и стимулирование труда.

1. 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.

2. 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.
3. 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. Герцберга.
4. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:
- а) Б. Ф. Скиннера;
 - б) С. Адамса;
 - в) В. Врума;
 - г) модель Портера — Лоулера;
 - д) Ф. Герцберга.
5. 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.
6. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:
- а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
 - б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
 - в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
 - г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;
 - д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены.
7. Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах предприятия:
- а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
 - б) установить двухстороннее общение;
 - в) избегать чрезмерного контроля;
 - г) установить жесткие, но достижимые стандарты;
 - д) вознаграждать за достижение стандарта.
8. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:
- а) две;
 - б) три;

- в) четыре;
- г) пять;
- д) шесть.

9. Внутриорганизационная карьера – это _____.

10. Установите верную последовательность этапов карьерного роста:

- а) Предварительный этап
- б) Этап сохранения
- в) Этап продвижения
- г) Этап становления
- д) Этап завершения
- е) Пенсионный этап

11. Соотнесите направления реализации карьеры

1. Вертикальный	2. Горизонтальный	3. Центростремительный
А) движение к руководству предприятия, получение доступа к информации, важные поручения руководства, доверительное обращение.	Б) подъём на более высокую ступень структурной иерархии.	В) перемещение в другую функциональную область деятельности, либо расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения)

1 _____, 2 _____, 3 _____.

12. Установите соответствие видов карьеры их описаниям

1. Профессиональная	2. Внутриорганизационная
А) последовательная смена стадий развитие работника в рамках одного предприятия.	Б) последовательная смена стадий конкретного человека в процессе своей профессиональной деятельности.

1 _____, 2 _____.

Тема 8. Оценка и аттестация персонала.

1. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

2. Оценка трудовой деятельности персонала – это...

- а) аттестация персонала
- б) разработка структуры заработной платы и льгот
- в) все ответы верны

3. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?
- а) знания;
 - б) качество выполнения работы;
 - в) способности к руководству;
 - г) возраст работника;
 - д) способность к развитию.
4. В чем заключается основной недостаток аттестации?
- а) субъективизм;
 - б) высокая требовательность к аттестуемым;
 - в) высокая требовательность к организаторам;
 - г) высокая стоимость;
 - д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе.
5. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?
- а) профессиональная компетентность;
 - б) организаторские способности;
 - в) личные качества;
 - г) коммуникативные способности;
 - д) медицинские показания
6. К явной функции аттестации относится:
- а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;
 - б) углубление знакомства с подчиненными;
 - в) разрушение круговой поруки;
 - г) мотивация и стимулирование труда;
 - д) поиск оснований для увольнения конкретных работников.
7. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?
- а) рассказать и продать;
 - б) рассказать и выслушать;
 - в) решение проблемы;
 - г) «дерево решений»;
 - д) Бостонская матрица.
8. Какой из ниже перечисленных вопросов является центральным в западном варианте аттестации (performance appraisal)?
- а) конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности;
 - б) проведение оценочного интервью;
 - в) умение менеджера вести переговоры;
 - г) понижение в должности;
 - д) понижение заработка работника.
9. Оценка персонала – это _____.

10. Аттестация персонала – это _____.

11. Установите последовательность проведения оценки труда работников:

- а) оценка результативности труда (непосредственные результаты и косвенные результаты)
- б) оценка личных качеств (объекты и критерии)
- в) оценка труда (измерение и оценка затрат труда по времени и оценка сложности труда, содержание работы)

12. Установите соответствие методов оценки персонала и их характеристик

1. Метод анкет и сравнительных анкет	А) состоит в том, что руководитель заполняет специальную форму, характеризуя каждый аспект работы сотрудника. Этот метод прост и доступен в применении, но поскольку оценка руководителя всегда субъективна, для повышения ее обоснованности форма может заполняться сотрудником службы персонала, который предварительно всесторонне обсуждает с руководителем работу аттестуемого.
2. Метод стандартных оценок	Б) в простейшей форме основывается на наборе вопросов и описаний. Оценивающий ставит галочку против каждой характеристики или оставляет пустое место.
3. Метод вынужденного выбора	В) заключается в том, что эксперты выбирают наиболее подходящую для работника характеристику из заданного набора.
4. Метод моделирования ситуации	Г) <i>используемый</i> , в основном в прямой оценке исполнителей, основывается на описаниях «правильного» и «неправильного» поведения работников в определенных ситуациях, а затем распределении их в рубрики в зависимости от характера работы.
5. Метод решающей ситуации	Д) чаще всего применяемый в оценочных центрах, позволяет сделать оценку более обоснованной и объективной. Он заключается в создании искусственных, но близких к реальным условий работы и управленческих ситуаций.

1 _____, 2 _____, 3 _____, 4 _____, 5 _____.

Тема 9. Высвобождение персонала.

1. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;
- д) коэффициент трудового вклада.

2. Делегированию подлежит:

- а) рутинная работа
- б) установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов
- в) специализированная деятельность
- г) руководство сотрудниками, их мотивация
- д) частные вопросы

3. Увольнение - это:

- а) прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником
 - б) доведение до сотрудников сообщения об увольнении
 - в) вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия
 - г) прекращение соглашения между подразделениями на ведение совместной деятельности
4. Увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего количества работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью либо уменьшить количество занятых, либо изменить их состав - это:
- а) высвобождение персонала
 - б) увольнение персонала
 - в) сокращение числа занятых
 - г) условное высвобождение персонала
5. Экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени - это:
- а) высвобождение персонала
 - б) увольнение персонала
 - в) сокращение числа занятых
 - г) условное высвобождение персонала
6. Призыв работника на военную службу относится к виду увольнения, который имеет название:
- а) соглашение сторон
 - б) увольнение по инициативе работника
 - в) увольнение по инициативе работодателя
 - г) выход на пенсию
 - д) обстоятельства, не зависящие от воли сторон
7. Заявление работника об уходе относится к виду увольнения, который имеет название:
- а) соглашение сторон
 - б) увольнение по инициативе работника
 - в) увольнение по инициативе работодателя
 - г) выход на пенсию
 - д) обстоятельства, не зависящие от воли сторон
8. Неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание относится к виду увольнения, который имеет название:
- а) соглашение сторон
 - б) увольнение по инициативе работника
 - в) увольнение по инициативе работодателя
 - г) выход на пенсию
 - д) обстоятельства, не зависящие от воли сторон
9. Высвобождение персонала – это _____.

10. Установите верную последовательность этапов программы поддержки высвобождаемых работников:
- Определение критериев отбора претендентов на высвобождение
 - Оповещение высвобождаемых работников
 - Компенсация потери работы
 - Содействие в новом трудоустройстве
 - Психологическая адаптация к условиям потери работы

11. Установите соответствие форм трудовых перемещений

1. неорганизованная	А) переход на другие предприятия, внутри предприятия, набор и переселение во вновь осваиваемые районы.
2. организованная	Б) трудовые перемещения, осуществляемые по инициативе самих работников.

1 _____, 2 _____.

12. Установите соответствие видов трудовых перемещений

1. Профессиональные	А) перемещения работников между экономическими районами, городами и населенными пунктами.
2. Функциональные	Б) перемещения работников по прежним должностям или профессиям внутри предприятия без изменения места работы и жительства, вызванные проведением организационно-технических и социально-экономических мероприятий.
3. Квалификационные	В) перемещения работника из одной категории персонала в другую (руководители, специалисты, служащие, рабочие).
4. Территориальные	Г) перемещения работников от одного уровня квалификации к другому
5. Внутрипроизводственные	Д) перемена трудовых функций, переход к другой специальности внутри одной и той же профессии, овладение новой профессией.

1 _____, 2 _____, 3 _____, 4 _____, 5 _____.

Шкала оценивания: 12 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:

- 12-9 баллов соответствуют оценке «отлично»;
- 8-6 баллов – оценке «хорошо»;
- 5-3 баллов – оценке «удовлетворительно»;
- 2 балла и менее – оценке «неудовлетворительно».

1.4 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Тема 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом.

- Эволюция концепций управления персоналом.
- Этапы развития управления персоналом в организациях развитых стран мира: основной объект управления, доминирующие потребности персонала, ведущие направления HR-менеджмента
- Классификация персонала как инструмент управления в организации.
- Принципы и закономерности управления персоналом.

5. Модель компетенций сотрудника и стратегические цели компании.
6. Сегментирование рынка труда.
7. Позиционирование товара «рабочая сила».
8. Место управления человеческими ресурсами в системе управления организацией.
9. Роль управления человеческими ресурсами в системе управления организацией.
10. Управление персоналом – структурное подразделение организации.
11. Положение о службе управления персоналом.
12. Сущность управления персоналом.
13. Содержание управления персоналом.
14. Принципы управления персоналом.
15. Цели управления персоналом.
16. Задачи управления персоналом.

Тема 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами.

1. Европейская модель управления персоналом.
2. Белорусская модель управления персоналом.
3. Российская модель управления персоналом.
4. Японская модель управления персоналом.
5. Китайская модель управления персоналом.
6. Кадровые стратегии.
7. Сравнительная характеристика ситуационной теории лидерства и теории среды.
8. Сравнительная характеристика поведенческой теории лидерства и теории внутреннего стимулирования.
9. Сравнительная характеристика транзакционной и трансформационной теорий лидерства.
10. Сравнительная характеристика теории распределенного лидерства и теории эмоционального интеллекта.
11. Критерии развития лидерских и управленческих качеств.

Тема 3. Система управления персоналом организации. Кадровое планирование персонала.

1. Кадровая политика в туристском бизнесе.
2. Информационная безопасность в системе управления персоналом.
3. Коммуникационные системы в управлении персоналом.
4. Внешняя и внутренняя среда системы управления персоналом.
5. Связи с общественностью в системе управления персоналом.
6. Роботизация в системе управления персоналом.
7. Методы экстраполяции и экспертных в планировании персонала.
8. Компьютерное моделирование в планировании персонала.
9. Нормативный и балансовый методы планирования персонала.
10. Диаграмма разброса как метод планирования персонала.
11. Планирование затрат на персонал.
12. Оценка сбалансированности вакансии.
13. «Фотография рабочего дня» как метод анализа деятельности персонала.
14. Особенности планирования персонала в малом бизнесе в сфере гостеприимства.
15. Управление кадровым резервом: понятие, источники и принципы формирования, этапы работы, оценка качества работы с кадровым резервом.

16. Особенности управления карьерой менеджеров.
17. Специфика управления карьерой женщин.
18. Специфика управления карьерой молодых специалистов.
19. Управление личной карьерой.
20. Оценка эффективности управления карьерой.
21. Особенности HR-менеджмента в условиях неформального деструктивного лидерства.
22. Сравнительная характеристика личностной теории лидерства (теория «великого человека») и теории личностных качеств.
23. Конфликтная личность: типология и управленческие решения.
24. Концепция маркетинга рабочей силы.
25. Конкурентоспособность и жизненный цикл товара «рабочая сила».
26. Социально-экономическая эффективность маркетинга персонала.
27. Внутренний маркетинг персонала.
28. Внешний маркетинг персонала.
29. Международный маркетинг персонала.
30. HR-брендинг.
31. Контроль реализации маркетинга персонала.
32. Самомаркетинг в сфере труда: направления, этапы, личные стратегии занятости.

Тема 4. Организация набора и отбора персонала.

1. Применение цифровых технологий в отборе персонала.
2. Технологии выявления неблагонадежных соискателей.
3. Способы безбюджетного привлечения кандидатов на вакансию.
4. Техника стрессового интервью с кандидатом на вакансию.
5. Технология интервью с использованием деструктивных вопросов с кандидатом на вакансию.
6. Определение требований к кандидатам на вакансию в гостиничном предприятии.
7. Активное слушание как способ собеседования.
8. Стратегия критических инцидентов при проведении интервью с кандидатом на вакансию.
9. Эффект ореола при отборе персонала: сущность, формы проявления и способы устранения.
10. Технология дистанционного собеседования при отборе персонала.
11. Технология группового собеседования при отборе персонала.
12. Технология панельного собеседования при отборе персонала.
13. Разработка должностной инструкции.
14. Разработка заявки на подбор сотрудника.
15. Разработка объявления о вакансии.
16. Разработка профиля должности.
17. Оценка эффективности рекрутинга.
18. Методы поиска сотрудников для индустрии гостеприимства.
19. Критерии найма персонала.

Тема 5. Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала.

1. Методы адаптации персонала.
2. Диагностика профессиональной адаптации персонала.
3. Диагностика социально-психологической адаптации персонала.
4. Особенности адаптации менеджеров.
5. Показатели эффективности адаптации персонала.

6. Адаптация новых работников.
7. Помощь администрации в адаптации новых работников.
8. Процедура оценки кадров.
9. Аттестация сотрудников.
10. Порядок проведения аттестации.
11. Оформление результатов аттестации.
12. Оценка качества работы персонала индустрии гостеприимства.
13. Оценка эффективности работы персонала индустрии гостеприимства.
14. Методы повышения эффективности работы персонала.
15. ПрофорIENTATION кадров.
16. Подготовка кадров для индустрии гостеприимства.
17. Переподготовка кадров для индустрии гостеприимства.
18. Повышение квалификации персонала.
19. Источники найма кадров для индустрии гостеприимства.
20. Ведение персональной документации.

Тема 6. Использование персонала. Управление профессиональным развитием персонала.

1. Технология делегирования полномочий.
2. Гибкие формы организации труда персонала: фриланс и дистанционная занятость.
3. Концепция гибкой фирмы.
4. Изучение мотивационного профиля личности.
5. Управление творчеством персонала.
6. Управление лояльностью сотрудников
7. Индикаторы и способы оценки вовлеченности персонала.
8. Концепция обучающейся организации П. Сенге.
9. Обучение кадрового резерва.
10. Неформальное обучение персонала.
11. Модель обучения «70:20:10».
12. Дистанционное обучение персонала.
13. Методы обучения на рабочем месте.
14. Определение потребности в обучении персонала.
15. Концепция непрерывного образования в системе управления персоналом.
16. Менеджмент деловых совещаний.
17. Самоанализ управленческой деятельности.
18. Сравнительная характеристика группы и команды.
19. Роль лидера в команде.
20. Управление мотивацией в команде.
21. Разрешение конфликтов в команде.
22. Управление эффективностью командной работы.
23. Современные виды тимбилдингов.
24. Сравнительные характеристики сильной и слабой команды.
25. Газлайтинг в трудовом коллективе: признаки и способы противодействия.
26. Моббинг в трудовом коллективе: причины, диагностика и способы противодействия.
27. Синдром хронической усталости и работа с ним.
28. Жесткие, нейтральные и мягкие тактики конфликтного взаимодействия.
29. Стратегические и тактические методы управления конфликтами в организации.

Тема 7. Внутриорганизационная карьера. Мотивация и стимулирование труда.

1. Безбюджетные методы стимулирования труда персонала.
2. Демотивация персонала: понятие, причины, способы преодоления.
3. Методы негативной мотивации персонала.
4. Особенности стимулирования труда топ-менеджеров.
5. Психологический контракт в трудовых отношениях работника и нанимателя.
6. Механизмы координации работы сотрудников по Г. Минцбергу и Б.З. Мильнеру.
7. Технические средства контроля трудовой деятельности персонала.
8. Управление трудовой и производственной дисциплиной.
9. Мотивация труда в туризме.
10. Оценка эффективности системы мотивации персонала.

Тема 8. Оценка и аттестация персонала.

1. Экспресс-оценка персонала.
2. Нетрадиционные методы оценки персонала.
3. Метод критических инцидентов Д. Фланагана.
4. Оценка сотрудников по ключевым показателям эффективности (KPI).
5. Штатное расписание: структура и методические требования к разработке.
6. Компьютерные технологии в кадровом делопроизводстве.
7. Управление текучестью кадров.
8. Связи между управлением эффективностью и системами вознаграждения.
9. Методики оценки эффективности в сфере управления персоналом.
10. Способы оптимизации затрат на персонал.
11. Показатели экономической эффективности управления персоналом.
12. Оценка качества услуг кадровой службы организации.

Тема 9. Высвобождение персонала.

1. Автоматизация и роботизация в системе управления персоналом.
2. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям.
3. Риски персонала в условиях формирования цифровой экономики.
4. Управление персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации.
5. Антикризисное управление персоналом.
6. Управление процессом сокращения персонала.
7. Особенности управления персоналом при слиянии и поглощении компаний.
8. Преодоление сопротивления персонала при организационных изменениях.
9. HR-стратегии в интернациональных организациях.
10. Модель интернационального управления персоналом.
11. Особенности технологий интернационального управления персоналом.
12. Общие особенности управления персоналом малого предприятия.
13. Особенности реализации отдельных функций HR-менеджмента в малом бизнесе.

Шкала оценивания: 6 балльная.

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

6 баллов (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.

4 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.

2 балла (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.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1 Вопросы в закрытой форме.

1.1 Организационное поведение - это...

- а) Область знаний, изучающая поведение людей в организациях
- б) Наука о жизни
- в) Общественная наука о социальных отношениях

1.2 Команда - это...

- а) Группа людей, которые работают для достижения общих целей
- б) Друзья
- в) Родственники
- г) Сослуживцы

1.3 Организационная этика - это...

- а) Правила, определяющие, как сотрудники должны вести себя в тех или иных ситуациях
- б) Отрасль знания о мозге человека
- в) Отрасль знания об интеллекте человека
- г) Наука о связях психической и физической силы

1.4 Личность - это...

- а) Совокупность индивидуальных, социальных и психологич-х факторов характеризующих человека
- б) Психические закономерности человека
- в) Непосредственно человек
- г) Душевное состояние

1.5 Индивидуальность - это...

- а) Тип относительно устойчивого проявление того, как человек думает, чувствует, видит себя
- б) Особенности поведения
- в) Душевные качества
- г) Умение показать себя

1.6 Способность наказывать сотрудников за неподчинение – это...

- а) власть, основанная на принуждении
- б) единоличное принятие решений руководителем
- в) авторитаризм
- г) командный стиль управления

1.7 Психологический метод наблюдения - это...

- а) Сложный объективный психологический процесс отражения действительности
- б) Процесс анализа текущего состояния
- в) Сторонний осмотр
- г) Процесс выявления не выявленного

1.8 В чем суть психологического закона неопределенности отклика

- а) В зависимости внешних воздействий от внутренних психологических условий (структур).
- б) В связи духовного и физического

- в) отражении на физическом уровне психического состояния
- г) В многообразии внешнего и внутреннего

1.9 Апперцепция — это...

- а) Зависимость восприятия от прошлого опыта субъекта
- б) Управленческая система
- в) Психологическая подсистема
- г) Ощущения

1.10 «В чем сущность закона неадекватности взаимного восприятия»

- а) Человек никогда не постигнет другого с точностью, достаточной для серьезных решений
- б) Человек не воспринимает другого человека положительным образом
- в) Нет предела для совершенства
- г) Человек - открытая личность

1.11 В чем сущность закона неадекватности самооценки

- а) При попытке оценить себя человек сталкивается с барьерами, что и при анализе других людей
- б) Человек считает себя идеальным, отсюда проблемы в оценке других
- в) Мы не можем любить себя меньше, чем других

1.12 В чем сущность закона искажения информации

- а) Управленческая информация имеет тенденцию к изменению смысла при движении сверху вниз
- б) Подчиненные неправильно воспринимают действия руководителя
- в) Подчиненные сознательно искажают информацию, поступающую сверху
- г) Вся информация искажается при передаче во времени и пространстве

1.13 Процент восприятия устной информации составляет

- а) 50%
- б) 60%
- в) 90%
- г) 100%

1.14 В чем сущность закона самосохранения

- а) Мотив поведения людей - сохранение личного статуса, состоятельности, собственного достоинства
- б) Способность к выживанию
- в) Борьба за выживание
- г) В перераспределении физических и психических сил

1.15 В чем сущность закона компенсации

- а) Не имея достоинств в одной области, компенсирует их усиленной работой в другой области
- б) Получив прибыль, жди убытков
- в) Имея физическое здоровье, человек страдает от душевных неурядиц
- г) Спокойное душевное состояние при физическом нездоровье

1.16 Организация - это...

- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения цели или целей

- б) офис, где работают сотрудники
- в) здание, где располагается штат сотрудников
- г) группа людей, объединенных общим производственным интересом

1.17 Персонал организации - это...

- а) личный состав, работающий по найму, обладающий набором качественных характеристик
- б) сотрудники для обслуживания организации
- в) сотрудники организации, выполняющие основные производственные функции
- г) личный состав, обеспечивающий производственную деятельность организации

1.18 Социальная организация - это...

- а) Управление с помощью сознательно-организованной системы, устойчивой социальной структуры
- б) Организационная структура
- в) Организация людей
- г) Взаимоотношения в коллективе

1.19 Управленческие отношения - это...

- а) Постоянные связи работников, управленческие отношения, возникающие в процессе управления
- б) Отношения работодатель - работник
- в) Отношения по нисходящим коммуникациям
- г) Отношения по восходящим коммуникациям

1.20 Интраверт - это...

- а) Личность подсознательно ориентированна на свой личный мир
- б) Человек, ориентированный на позитивную коммуникацию
- в) Человек, ориентированный на негативный эффект в общении
- г) Темперамент

1.21 Управление персоналом - это...

- а) совокупность методов воздействия на работников в целях максимального использования их способностей при выполнении трудовых функций
- б) обеспечение трудовой дисциплины
- в) управление организацией
- г) совокупность методов обеспечения дисциплины

1.22 Уживчивость - это...

- а) Черта, способность человека строить отношения с другими
- в) Согласие
- г) Взаимопонимание

1.23 Локус - это...

- а) Качество человека приписывать ответственность за свою деятельность внешним силам или себе
- б) Дисциплинированность
- в) Прогнозирование
- г) Трудолюбие

1.24 Восприимчивость - это...

- а) Результат преобразования чувственного опыта индивида и осмысление образа своего

окружения

- б) Мысленный образ
- в) Тактильные ощущения
- г) Воображаемый объект

1.25 Отношение к работе - это...

- а) Совокупность убеждений, чувств и мыслей о том, как себя вести, на работе в организации
- б) Желание
- в) Не желание работать
- г) Чувства относительно места работы

1.26 Объект управления персоналом - это...

- а) работники, на которых направлено воздействие функций управления персоналом
- б) организация
- в) работники, не выполняющие должностные инструкции
- г) коллектив

1.27 Субъект управления персоналом - это...

- а) совокупность органов и работников, реализующих кадровые функции
- б) отдел кадров
- в) администрация организации
- г) должностные лица

1.28 Трудовой потенциал - это...

- а) источники, средства, ресурсы труда, используемые для достижения определённой цели
- б) возможности коллектива
- в) способности к труду
- г) выполнение членами коллектива трудового распорядка

1.29 Структура трудового потенциала - это...

- а) соотношение характеристик групп работников и отношений между ними
- б) уровни организации
- в) организационная структура
- г) наличие структурных подразделений

1.30 Кадровая составляющая трудового потенциала организации - это...

- а) «квалификационный потенциал и образовательный потенциал»
- б) наличие необходимых документов в отделе кадров
- в) умение правильно составлять кадровую документацию
- г) наличие профессиональных кадров

1.31 Количественная характеристика трудового потенциала - это...

- а) общая численность работников, используемых в сфере труда в режиме рабочего времени 40 час.
- б) общая численность рабочего коллектива
- в) общая численность работников, выполняющих производственное задание
- г) общая численность работников, используемых для реализации задач организации

1.32 Психофизиологический потенциал - это...

- а) способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость

- б) благоприятный психологический микроклимат коллектива
- в) наличие определенных возможностей для деятельности в коллективе
- г) потенциал психологических и физиологических характеристик для выполнения работы

1.33 Сущность "Теории Х" Макгрегора

- а) Описывает черты авторитарного стиля руководства
- б) Описывает возможности участия женщин в труде
- в) Описывает возможности эффективного взаимодействия руководства и подчиненных
- г) Описывает психологические особенности взаимоотношения в коллективе

1.34 Основной документ по учету кадров

- а) Личная карточка формы Т-2
- б) Анкета
- в) Паспорт
- г) Трудовой договор

1.35 Объектом социально-политической деятельности является

- а) Политические и социальные организации
- б) Социальные отношения в обществе
- в) Политика
- г) Роль человека в формировании социально-политических отношений

1.36 Объектом духовной деятельности является

- а) Воспроизводство идей научных деятелей
- б) Литература
- в) Искусство
- г) Духовность

1.37 Объектом производственной деятельности является

- а) Предмет производства
- б) Предмет труда
- в) Предмет быта
- г) Предмет мебели

1.38 Субъектом управленческой деятельности является

- а) Тот, кто осуществляет деятельность
- б) Тот, кто работает на себя
- в) Тот, кто способен к принятию управленческих решений
- г) Любой человек

1.39 Объектом управленческой деятельности является

- а) То, на что направлена деятельность
- б) Аппарат управления
- в) Работники
- г) Служащие

1.40 Управление - это...

- а) Сознательная деятельность по стабилизации соцсистем, сохранении их целостности, устойчивости
- б) Руководство коллективом
- в) Руководство людьми

г) Аппарат, который формирует управленческую политику

1.41 Управленческая деятельность - это...

- а) вид содейтельности, присущий другим видам, т.к. все виды деятельности нуждаются в управлении
- в) руководство организацией
- г) работа руководителем организации

1.42 Экономический метод управления заключается

- а) в заинтересованности рабочего в получении высокой прибыли
- б) в распределении прибыли
- в) в создании прибыльного производства
- г) в получении зарплаты

1.43 Социальный метод управления заключается

- а) в повышении качества жизни
- б) в улучшении условий работы
- в) в улучшении условий отдыха
- г) в возможности получения пенсии

1.44 Психологический метод управления заключается

- а) в регулировке отношений между людьми путем отношений подбора и расстановки кадров
- б) в создании благоприятного психологического климата
- в) в формировании оптимального психологического взаимодействия
- г) в психологической коммуникации

1.45 Организационно-административный метод управления заключается

- а) в проявлении власти в виде контроля и надзора за деятельностью
- б) в организации управления
- г) в осуществлении руководства

1.46 Кадровая политика - это...

- а) четкое определение целей работы с кадрами на данном отрезке времени и в перспективе
- б) политика, направленная на обеспечение эффективной работы с кадрами
- в) политика организации, направленная на повышение производительности труда
- г) политика организации, направленная на четкое распределение обязанностей сотрудников

1.47 Должностная инструкция - это...

- а) документ, регламентирующий деятельность каждой должности и требования к работнику
- б) инструкция по должности
- в) документ, необходимый для распределения обязанностей сотрудников
- г) инструкция по должности

1.48 Подбор кадров - это...

- а) изучение пригодности кандидатов и выбор среди них работника для назначения на ту
- б) разработка принципов соответствия кадров
- в) найм работников
- г) разработка принципов кадровой политики

1.49 Служебно-профессиональное продвижение - это...

- а) последовательность различных ступеней, которые работник потенциально может пройти
- б) назначение на должность
- г) повышение квалификации

1.50 Социальный конфликт - это..

- а) источник развития и существования общества
- б) вражда между социальными группами
- в) противостояние группировок
- г) ссора между людьми

1.51 Резерв кадров - это...

- а) работника запаса
- б) работники вне штата
- в) работники, претендующие на руководящую должность

1.52 Профессиональная кадровая подсистема госуправления - это...

- а) кадровый состав управления
- б) кадровый резерв
- в) служба персонала
- г) отдел кадров

1.53 Бюрократическое управление - это...

- а) власть чиновников в социальной жизни, политическом движении, в управлении обществом
- б) создание аппарата управления
- в) засилие бумаг

1.54 Коммуникативная подсистема управления - это...

- а) управление отношениями: официальными, неофициальными, неформальными
- б) межличностные коммуникации
- в) управление коммуникациями
- г) управление взаимоотношениями

1.55 Расстановка кадров - это...

- а) распределение сотрудников по работам и заданиям
- б) назначение на должности
- в) перевод на должности по производственной необходимости
- г) оптимальное соотношение возможностей и квалификации

1.56 Карьера - это...

- а) позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.
- б) рост по должности
- в) получение возможности профессионального роста
- г) повышение зарплаты

1.57 Первая управленческая революция состоялась в

- а) 1917 году
- б) 1937 году
- в) 1941 году
- г) 1964 году

1.58 Вторая управленческая революция состоялась в

- а) 1991 году
- б) 1985 году
- в) 1996 году
- г) 2008 году

1.59 Суть закона социального неравенства заключается в

- а) большинством социальных благ всегда обладает меньшинство населениями и наоборот
- б) рабочих мест снизу больше чем рабочих мест сверху
- в) кто менее образован, тот хуже живет
- г) богатый бедного не поймет

1.60 Суть закона социальной поляризации заключается в

- а) количество благ и вакансий находится в обратно пропорциональной зависимости
- б) всегда будут бедные и богатые
- в) всегда будут руководителя и подчиненные
- г) две стороны одной медали

1.61 Суть закона сохранения иерархии

- а) чем больше выгод сулит социальная иерархия, тем выше мотивация сохранять, а не разрушать ее
- б) никто своего не упустит
- в) своего места под солнцем никто не уступит
- г) богатый помогает богатому

1.62 Ресурсы - это..

- а) средство создания социальных благ
- б) доходы
- в) прибыль
- г) экономическая категория

1.63 Удовлетворенность в работе - это...

- а) Совокупность чувств и убеждений, испытываемых человеком в отношении к текущей работе
- б) Радость от труда
- в) Достойная зарплата
- г) Желание идти на работу

1.64 Статус - это...

- а) Оценка окружающих личностей исполняемой его роли
- б) Ранг
- в) Должность
- г) Стиль руководства

1.65 Верование - это...

- а) Представление о явлении, процессе, человеке, которое люди испытывают при их восприятии
- б) Вера в высшие силы
- в) Вера в авторитет руководителя
- г) Вера в собственные силы

1.66 Прибыль - это

- а) разница между доходом от реализации товаров, услуг и затратами на хозяйственную деятельность
- б) совокупный доход предприятия
- в) выручка от торговой деятельности
- г) результат успешной коммерческой деятельности

1.67 Расположение - это...

- а) Удовлетворенность работой
- б) Умеренность
- в) Приверженность организации

1.68 Ценности - это...

- а) Набор стандартов и критериев, которые человек следует в своей жизни
- б) Деньги
- в) Духовность
- г) Менталитет

1.69 Социальное влияние - это...

- а) Воздействие других людей на типы отношений и поведения человека
- б) Влияние руководства
- в) Влияние коллектива
- г) Влияние семьи

1.70 Интеллектуальные конфликты основаны

- а) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении истинного и ошибочного
- б) на противостоянии добра и зла
- в) на столкновении равных по силе, но противоположно направленных мотивов
- г) на столкновении вооруженных групп людей

1.71 Конфликтная ситуация - это

- а) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов
- б) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями
- в) определение стадий конфликта
- г) состояние переговоров в ходе конфликта

1.72 Стадия конфликта, на которой проявляются острые разногласия

- а) кульминация
- б) начало
- в) развитие
- г) окончание

1.73 В чем заключается особенность латентного периода конфликта

- а) отсутствием внешних агрессивных действий между конфликтующими сторонами
- б) продолжительное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность
- в) публичное выявление антагонизма как для сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей
- г) стороны еще не заявили о претензиях друг к другу

1.74 Стиль поведения в конфликтной ситуации, когда индивид для достижения своей

цели использует любые средства

- а) конкуренция
- б) компромисс
- в) уклонение
- г) приспособление

1.75 Американские социологи У. Мур и К. Дэвис создали

- а) теорию социальной стратификации и управленческой иерархии
- б) теорию управления
- в) науку социологию управления
- г) науку психологию управления

1.76 Вопросы подбора, расстановки и повышения квалификации кадров гостиницы решает

- а) кадровая служба;
- б) администрация;
- в) менеджер по персоналу;
- г) секретарь

1.77 Психологическая концепция "избирательности восприятия" заключается

- а) из большого количества подробностей люди воспринимают только важные для достижения целей
- б) человек воспринимает только то, что хочет
- в) человек воспринимает только то, что выгодно
- г) человек воспринимает только то, что может

1.78 Социальный фильтр - это...

- а) односторонний механизм отсева кандидатов, не способных занимать освободившиеся вакансии
- б) одни занимают более привилегированное положение по отношению к другим
- в) фильтрация по уровню образования
- г) фильтрация по занимаемому социальному положению

1.79 Социальная иерархия - это...

- а) система фильтров, пропускающая наверх людей, которые социально мудры и культурны
- б) служебная лестница
- в) карьерная лестница
- г) система фильтров для получения высокой зарплаты

1.80 Мотивация - это...

- а) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных или общих целей
- б) видимое желание заработать
- в) скрытое желание стать начальником
- г) желание достигнуть цели

1.81 Суть постановки цели - это...

- а) концентрация внимания на достижении желаемых результатов
- б) появление сильного желания
- в) решение добиться чего-либо

г) выработка стратегии и тактики

1.82 Корпоративная культура - это...

- а) набор правил коллектива, получающих выражение в ценностях, задающих людям ориентиры
- б) правила внутреннего трудового распорядка
- в) культура поведения на работе
- г) корпоративный дух

1.83 Агенты социального контроля - это...

- а) лица, выполняющие функции формального и неформального контроля
- б) соцработники
- в) окружающие люди
- г) агенты соцстраха

1.84 Социальный контроль - это...

- а) особый механизм социальной регуляции поведения и поддержания общественного порядка
- б) наблюдение за людьми
- в) наблюдение органами соцобеспечения
- г) наблюдение агентами соцстраха

1.85 Нормы - это...

- а) предписания - как правильно вести себя в обществе
- б) этические принципы
- в) правила поведения
- г) правила морали

1.86 Санкции - это...

- а) средства поощрения и наказания, стимулирующие людей соблюдать социальные нормы
- б) взыскания
- в) ответственность
- г) штрафы

1.87 Неформальные групповые нормы - это...

- а) жестко чтимые и соблюдаемые групповые привычки
- б) то, что принято в группе людей
- в) этические нормы
- г) моральные нормы

1.88 Групповое давление - это...

- а) механизм, контролирующий соблюдение групповых норм в малых группах
- б) давление на индивида обществом
- в) механизм влияния на человека
- г) механизм влияния на общество

1.89 Конформизм - это...

- а) вознаграждение за выполнение норм
- б) униформа
- в) контроль за выполнением норм
- г) правила поведения

1.90 Девиантность - это...

- а) наказание за невыполнение норм
- б) неправильное поведение
- в) ненормированное поведение
- г) синдром неблагополучия

1.91 Формальные позитивные санкции - это...

- а) публичное одобрение со стороны официальных организаций
- б) наказание за проступки
- в) показательный суд
- г) отношение окружающих к поступку

1.92 Неформальные позитивные санкции - это...

- а) публичное одобрение, не исходящее от официальных организаций
- б) одобрение группой людей
- в) одобрение товарищеским судом
- г) похвала

1.93 Формальные негативные санкции - это...

- а) наказания, предусмотренные законами, указами, административными распоряжениями
- б) процедура осуждения
- в) молва окружающих
- г) отношение к проступкам со стороны руководства

1.94 Неформальные негативные санкции - это...

- а) наказания, не предусмотренные официальными инстанциями
- б) процедура осуждения
- в) молва окружающих
- г) отношение руководства

1.95 Внешний контроль - это...

- а) совокупность механизмов, гарантирующих соблюдение общепринятых норм поведения и законов
- б) контроль сторонних организаций
- в) контроль вышестоящих организаций
- г) контроль со стороны правоохранительных органов

1.96 Инструменты прямого мягкого контроля - это...

- а) действие Конституции и Уголовного кодекса
- б) контроля руководства
- в) контроля коллектива
- г) действие правил внутреннего трудового распорядка

1.97 Инструменты косвенного жесткого контроля - это...

- а) экономические санкции международного сообщества
- б) контроль руководства
- в) контроль коллектива
- г) законодательный контроль

1.98 Инструменты прямого жесткого контроля - это...

- а) политические репрессии, рэкет, организованная преступность

- б) санкции государства
- в) санкции руководства
- г) законодательный контроль

1.99 Инструменты косвенного мягкого контроля - это...

- а) средства массовой информации
- б) законодательный контроль
- в) контроль руководства
- г) контроль коллектива

1.100 Целеполагание - это...

- а) основание структурирования и планирования деятельности
- б) установка цели
- в) достижение цели
- г) планирование

1.101 Социальная организация предприятия имеет

- а) единую цель, систему управления, распределение функций
- б) орган трудового коллектива
- в) аппарат управления
- г) орган контроля

1.102 Повышение квалификации – это

- а) постоянное совершенствование квалификации работника в рамках их проф. специализации, обучение, направленное на постоянное развитие проф. знаний и навыков у работников.
- б) постоянное самосовершенствование
- в) прохождение курсов подготовки
- г) прохождение курсов переподготовки

1.103 Источники набора персонала:

- а) внутренний и внешний
- б) наемные работники
- в) трудоустройство
- г) внутренние резервы организации

1.104 Профессиональная подготовка – это

- а) знания и навыки
- б) диплом об образовании
- в) стаж работы
- г) опыт деятельности

1.105 Трудоспособное население составляют

- а) люди трудоспособного возраста, способные участвовать в трудовой деятельности
- б) работающие на производстве
- в) работки, с отсутствием инвалидности
- г) не достигшие пенсионного возраста

1.106 Экономически активное население – это

- а) часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства.
- б) часть населения, участвующая в подъеме экономики страны
- б) часть населения, занимающаяся бизнесом

г) часть населения, занятая производством

1.107 Концепция человеческих ресурсов – это

- а) практическая концепция, появившаяся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах
- б) концепция управления персоналом
- в) концепция управления человеческими ресурсами
- г) концепция кадровой политики

1.108 Основу концепции управления человеческими ресурсами составляет

- а) рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя
- б) анализ рабочей силы, необходимой для осуществления производства
- в) рассмотрение работников организации в качестве основы для создания эффективного производства
- г) учет рабочей силы, с целью достижения эффективных показателей в производстве

1.109 Планирование ресурсов заключается в

- а) разработке плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат
- б) учете кадров
- в) выявлении слабых сторон кадровой политики
- г) планировании подготовки кадров

1.110 Отбор кадров заключается в

- а) оценке кандидатов на рабочие места, отборе лучших из резерва, созданного в ходе набора
- б) выявлении профессиональных качеств
- в) оценке профессиональных способностей кандидата на должность
- г) учете стажа и опыта работы

1.111 Профорентация и адаптация предполагает

- а) введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней находит заслуженную оценку
- б) школу наставничества
- в) приспособление к новым условиям работы
- г) развитие у работников корпоративной культуры

1.112 Нормальные условия труда – это

- а) соблюдение психофизиологических норм и условий труда, обеспеченность социальной инфраструктуры, техническая вооруженность труда в соответствии с последними достижениями науки и техники, здоровый социально-психологический климат в коллективе, правовая защищенность
- б) условия, соответствующие нормам трудового законодательства
- в) условия, обеспечивающие права работников
- г) условия, соответствующие требованиям техники безопасности

1.113 Расстановка персонала – это

- а) текущая периодическая оценка кадров, целенаправленное перемещение персонала, учет

использования персонала

- б) назначение работников в соответствии с уровнем образования
- в) назначение работников в соответствии с профессиональными умениями
- г) назначение работников в соответствии с интеллектуальным потенциалом

1.114 Развитие персонала – это

- а) адаптация новых работников, обучение персонала, служебно-профессиональное продвижение
- б) возможность повышения квалификации
- в) возможность карьерного роста
- г) возможность премирования

1.115 Стратегия управления персоналом – это

- а) специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики
- б) элемент кадровой политики
- в) составляющая управления человеческими ресурсами
- г) стратегический менеджмент

1.116 Стратегия предпринимательства характерна для

- а) организаций, которые развивают новые формы деятельности.
- б) коммерческих организаций
- в) новых форм рыночной деятельности
- г) учреждения новых предприятий

1.117 Стратегию ликвидации выбирают организации

- а) у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества продукции
- б) которые исчерпали запас своих производственных мощностей
- в) банкроты
- г) неликвидные

1.118 Стратегия резкого изменения курса применима в организациях, которые

- а) ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового и расширение своего рынка
- б) приспосабливаются к новым рыночным отношениям
- в) переходят к акционированию
- г) пытаются обанкротить

1.119 Реактивная кадровая политика связана

- а) с осуществлением контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, анализируются причины конфликтных ситуаций, проводится мониторинг рабочей силы и мотивация персонала
- б) с осуществлением контроля за психологическим благополучием коллектива
- в) с осуществлением контроля за производством
- г) с осуществлением контроля за работниками

1.120 Превентивная кадровая политика характеризуется

- а) наличием прогнозов кадровых потребностей и развития персонала и одновременно недостатком средств, для оказания влияния на ситуацию

- б) возможностью развития персонала
- в) возможностью карьерного роста
- г) возможностью повышения оплаты труда

1.121 Пассивная кадровая политика связана

- а) с отсутствием прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала и сведением кадровой работы к ликвидации конфликтных ситуаций
- б) с отсутствием системы мотивации
- в) с отсутствием возможности карьерного роста
- г) с отсутствием кадрового резерва

1.122 Активная кадровая политика характеризуется

- а) наличием обоснованных прогнозов развития ситуации и средств воздействия на нее
- б) наличием кадрового резерва
- в) наличием системы мотивации
- г) наличием корпоративной культуры

1.123 Авантюристическая кадровая политика характеризуется

- а) отсутствием прогноза кадровой ситуации, но планы кадровой работы ориентированы на достижение цели организации
- б) отсутствием системы мотивации
- в) отсутствием корпоративной культуры
- г) отсутствием кадрового резерва

1.124 Рациональная кадровая политика характеризуется

- а) среднесрочным и долгосрочным прогнозом потребности в кадрах (качественной и количественной) и вариантами реализации
- б) рациональной расстановкой кадров
- в) наличием системы мотивации
- г) рациональной организацией труда

1.125 Открытая кадровая политика характеризуется

- а) прозрачностью для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью организации принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственной ей организациях
- б) наличием обоснованных прогнозов развития ситуации и средств воздействия на нее
- в) наличием кадрового резерва
- г) наличием системы мотивации

1.126 Закрытая кадровая политика характеризуется

- а) непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации
- б) наличием обоснованных прогнозов развития ситуации и средств воздействия на нее
- в) прозрачностью для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью организации принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственной ей организациях
- г) наличием прогнозов кадровых потребностей и развития персонала и одновременно недостатком средств, для оказания влияния на ситуацию

1.127 Результатом кадровой политики является

- а) выработка требований к кадрам
- б) создание кадрового резерва
- в) создание системы мотивации
- г) правильная расстановка кадров

1.128 Основой кадровой работы является

- а) формирование штатно-должностной структуры
- б) создание кадрового резерва
- в) оптимизация кадрового состава
- г) учет кадров

1.129 Под служебно-профессиональным продвижением понимается

- а) последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые работник потенциально может пройти
- б) карьерный рост
- в) возможности повышения оплаты труда
- г) возможности совершенствовать профессиональное мастерство

1.130 В случае появления на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения происходит увольнение работника

- а) по инициативе администрации
- б) по инициативе работника
- в) в связи с выходом на пенсию
- г) в связи с оформлением отпуска по уходу за ребенком

1.131 Текучесть кадров – это...

- а) одна из форм трудовой мобильности, которая проявляется в виде увольнений по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины
- б) увольнение работников из-за низкой оплаты их труда
- в) смена сферы деятельности
- г) повышение по должности

1.132 Адаптация – это

- а) взаимное приспособление работника и организации, которая основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда
- б) приспособление работника к новым рабочим условиям
- в) приспособление работника к новым взаимоотношениям в коллективе
- г) приспособлением работника к новому статусу

1.133 Деловая оценка кадров - это ...

- а) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места
- б) анализ соответствия занимаемой должности
- в) оценка качества труда
- г) оценка выполнения должностных обязанностей

1.134 Аттестация персонала – это...

- а) кадровые мероприятия, признанные оценить соответствие уровня труда, качеств и

потенциала личности требованиям выполняемой деятельности

б) анализ соответствия занимаемой должности

в) оценка качества труда

г) оценка выполнения должностных обязанностей

2 Вопросы в открытой форме.

- 2.1 _____ - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.
- 2.2 _____ – кадровые мероприятия, признанные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.
- 2.3 Специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики - _____.
- 2.4 Прагматическая концепция _____ требует, чтобы подход к каждому человеку в производстве и управлении определялся экономическими критериями
- 2.5 Суть _____ - это, прежде всего четкое определение целей работы с кадрами на данном отрезке времени и в перспективе
- 2.6 _____ кадровая политика связана с отсутствием прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала и сведением кадровой работы к ликвидации конфликтных ситуаций
- 2.7 Результатом _____ является выработка требований к кадрам.
- 2.8 Основной единицей штатной структуры является _____
- 2.9 _____ – это документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.
- 2.10 _____ – это выделение перспективных работников
- 2.11 Субъект управления персоналом – это _____.
- 2.12 Стратегическое управление персоналом – это _____.
- 2.13 Система управления персоналом – это _____.
- 2.14 Кадровое планирование персонала – это _____.
- 2.15 Кандидат считается принятым на работу после _____.
- 2.16 Профессиональная ориентация – это _____.
- 2.17 Трудовая адаптация персонала – это _____.
- 2.18 Профессиональное развитие – это _____.
- 2.19 Внутриорганизационная карьера – это _____.
- 2.20 Оценка персонала – это _____.
- 2.21 Аттестация персонала – это _____.
- 2.22 Высвобождение персонала – это _____.

3 Вопросы на установление последовательности.

3.1 Установите последовательность этапов трудовой адаптации:

а) ассимиляции

б) ознакомительный

в) полный переход к самостоятельной деятельности

г) идентификации

д) полной самостоятельности

3.2 Установите верную последовательность этапов программы поддержки высвобождаемых работников:

- а) Определение критериев отбора претендентов на высвобождение
- б) Оповещение высвобождаемых работников
- в) Компенсация потери работы
- г) Содействие в новом трудоустройстве
- д) Психологическая адаптация к условиям потери работы

3.3 Установите верную последовательность разделов профессиограмм:

- а) Доминирующие виды деятельности
- б) Сведения о профессии
- в) Качества, препятствующие эффективности профессиональной деятельности
- г) Качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности (способности, личностные качества, интересы, склонности)
- д) Классификационная карточка профессий
- е) Области применения профессиональных знаний

3.4 Установите верную последовательность этапов карьерного роста:

- а) Предварительный этап
- б) Этап сохранения
- в) Этап продвижения
- г) Этап становления
- д) Этап завершения
- е) Пенсионный этап

3.5 Установите последовательность проведения оценка труда работников:

- а) оценка результативности труда (непосредственные результаты и косвенные результаты)
- б) оценка личных качеств (объекты и критерии)
- в) оценка труда (измерение и оценка затрат труда по времени и оценка сложности труда, содержание работы)

3.6 Установите последовательность этапов стратегического планирования управления человеческими ресурсами:

- а) Реализация плана.
- б) Выработка стратегии
- в) Формулировка видения
- г) Выявление организационных компетенций
- д) Разработка плана действий

3.7 Установите последовательность разделов должностной инструкции

- а) функции;
- б) общие положения;
- в) должностные обязанности;
- г) ответственность;
- д) права;
- е) взаимоотношения по должности.

3.8 Установите последовательность кадрового резерва:

- а) группа А,
- б) группа В.

3.9 Установите правильную последовательность этапов работы по подготовке резервов кадров:

- а) Составление и утверждение списка кандидатов, включаемых в резерв.
- б) Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.
- в) Оценка деловых и личностных качеств кандидатов.
- г) Определение кандидатов, включаемых в резерв

4. Вопросы на установление соответствия.

4.1 Установите соответствие элементов трудовой адаптации

1. психофизиологический	А) овладение профессиональными навыками в новых условиях.
2. социально-психологический	Б) овладение профессиональными навыками в новых условиях.
3. профессиональный	В) привыкание организма человека к новым для него производственным и санитарно-гигиеническим условиям.

1 _____, 2 _____, 3 _____.

4.2 Установите соответствие методов оценки персонала и их характеристик

1. Метод анкет и сравнительных анкет	А) состоит в том, что руководитель заполняет специальную форму, характеризуя каждый аспект работы сотрудника. Этот метод прост и доступен в применении, но поскольку оценка руководителя всегда субъективна, для повышения ее обоснованности форма может заполняться сотрудником службы персонала, который предварительно всесторонне обсуждает с руководителем работу аттестуемого.
2. Метод стандартных оценок	Б) в простейшей форме основывается на наборе вопросов и описаний. Оценивающий ставит галочку против каждой характеристики или оставляет пустое место.
3. Метод вынужденного выбора	В) заключается в том, что эксперты выбирают наиболее подходящую для работника характеристику из заданного набора.
4. Метод моделирования ситуации	Г) используемый, в основном в прямой оценке исполнителей, основывается на описаниях «правильного» и «неправильного» поведения работников в определенных ситуациях, а затем распределении их в рубрики в зависимости от характера работы.
5. Метод решающей ситуации	Д) чаще всего применяемый в оценочных центрах, позволяет сделать оценку более обоснованной и объективной. Он заключается в создании искусственных, но близких к реальным условий работы и управленческих ситуаций.

1 _____, 2 _____, 3 _____, 4 _____, 5 _____.

4.3 Соотнесите группы методов управления персоналом и их характеристики

1. административные	А) под этими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации, их роль заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.
2. экономические	Б) эти методы позволяют установить назначение и место

	сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты.
3. социально-психологические	В) базируются на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности, реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

1 _____, 2 _____, 3 _____.

4.4 Соотнесите виды обучения персонала:

1. По целевому назначению	А) с отрывом от производства; без отрыва от производства
2. По месту обучения	Б) подготовка новых работников; переподготовку и обучение работников вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации
3. По форме обучения	В) на рабочем месте или вне рабочего места

1 _____, 2 _____, 3 _____.

4.5 Установите соответствие форм трудовых перемещений

1. неорганизованная	А) переход на другие предприятия, внутри предприятия, набор и переселение во вновь осваиваемые районы.
2. организованная	Б) трудовые перемещения, осуществляемые по инициативе самих работников.

1 _____, 2 _____.

4.6 Соотнесите формы профессиональной ориентации:

1. Профессиональное просвещение	А) оказание помощи в выборе профессии и месте работы путем изучения личности обратившегося человека с целью выявления состояния здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.
2. Профессиональная информация	Б) начальная, профессиональная подготовка школьников по основам различной профессиональной деятельности.
3. Профессиональная консультация	В) система мер по ознакомлению ищущих работу с ситуацией на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, характером работы по основным профессиям и специальностям, с условиями и оплатой труда, с ВУЗами и центрами подготовки персонала

1 _____, 2 _____, 3 _____.

4.7 Соотнесите разновидности назначения на должность их описанию

1. Набор	А) назначение, при котором место работника меняется в соответствии с принципом, найти нужному работнику нужное место.
2. Выдвижение	Б) назначение, которое связано с вовлечением в сферу управления работников, ранее в ней не работавших. Именно при наборе происходит оценка общей пригодности кандидата к деятельности в организации.
3. Ротация	В) назначение работника, уже работавшего в организации, на более высокий пост. Среди выдвигений исключительное значение имеют назначения на руководящие посты, переход работника из категории специалистов в категорию руководителей.

1 _____, 2 _____, 3 _____.

4.8 Соотнесите виды кадрового планирования их характеристикам

1. планирование потребности в персонале	А) показывает, кого следует сократить, где и когда.
2. планирование использования кадров	Б) призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.
3. планирование высвобождения персонала	В) самостоятельный вид кадрового планирования, т.к. от него во многом зависит имидж организации и ее микроклимат.
4. планирование обучения персонала	Г) осуществляется с целью экономичного распределения потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами.
5. планирование сохранения персонала	Д) начальная ступень процесса кадрового планирования, базирующаяся на данных и запланированных рабочих местах, плане организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

1 _____, 2 _____, 3 _____, 4 _____, 5 _____.

4.9 Установите соответствие длительности планов их наименованиям

1. Краткосрочные	2. Среднесрочные	3. Долгосрочные
А) от 5 до 10 лет	Б) до 1 года	В) от года до 5 лет

1 _____, 2 _____, 3 _____.

4.10 Установите соответствие видов карьеры их описаниям

1. Профессиональная	2. Внутриорганизационная
А) последовательная смена стадий развитие работника в рамках одного предприятия.	Б) последовательная смена стадий конкретного человека в процессе своей профессиональной деятельности.

1 _____, 2 _____.

4.11 Соотнесите направления реализации карьеры

1. Вертикальный	2. Горизонтальный	3. Центристремительный
А) движение к руководству предприятия, получение доступа к информации, важные поручения руководства, доверительное обращение.	Б) подъём на более высокую ступень структурной иерархии.	В) перемещение в другую функциональную область деятельности, либо расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения)

1 _____, 2 _____, 3 _____.

4.12 Установите соответствие видов трудовых перемещений

1. Профессиональные	А) перемещения работников между экономическими районами, городами и населенными пунктами.
2. Функциональные	Б) перемещения работников по прежним должностям или профессиям внутри предприятия без изменения места работы и жительства, вызванные проведением организационно-технических и социально-экономических мероприятий.

3. Квалификационные	В) перемещения работника из одной категории персонала в другую (руководители, специалисты, служащие, рабочие).
4. Территориальные	Г) перемещения работников от одного уровня квалификации к другому
5. Внутрипроизводственные	Д) перемена трудовых функций, переход к другой специальности внутри одной и той же профессии, овладение новой профессией.

1 _____, 2 _____, 3 _____, 4 _____, 5 _____.

4.13 Установите соответствие типов кадрового резерва по видам деятельности

1. Резерв развития	2. Резерв функционирования
А) группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.	Б) группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений карьеры: профессиональной или руководящей.

1 _____, 2 _____.

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 шкале (*указать нужно: по 5-балльной шкале или дихотомической шкале*) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-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 результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **1 балл**, не выполнено – **0 баллов**.

2.2.КЕЙС-ЗАДАЧИ

Кейс-задача № 1

1. Составьте схему организационной структуры предприятия, отметив в ней кадровую службу. Определите назначение службы персонала в системе управления организацией.

2. Составьте таблицу сравнительного анализа управления человеческими ресурсами и управления персоналом, где опишите цели деятельности и функции. Сформулируйте сходства и различия этих понятий.

Кейс-задача № 2

1. Перечислите направления совершенствования кадрового потенциала в индустрии гостеприимства. Составьте таблицу, в которой укажите основные характеристики этих направлений.

2. Разработайте положение о службе управления персоналом.

Кейс-задача № 3

1. Предложите способы мотивации труда работников индустрии гостеприимства (туризма).

2. Если предположить, что задачами управления персоналом являются стратегическая и тактическая, составьте таблицу, в которую впишите основные цели и характеристики этих задач.

Кейс-задача № 4

1. На основании Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих определите квалификационные требования к специалистам индустрии гостеприимства.

2. Опишите функции сотрудника службы управления персоналом индустрии гостеприимства.

Кейс-задача № 5

Сформируйте собственную стратегию управления персоналом, выяснив ответы на следующие вопросы:

1. На каком этапе развития на данный момент находится организация и ее персонал в частности?

2. Какие изменения должны быть осуществлены в работе персонала, чтобы его развитие двигалось синхронно с развитием организации в целом?

3. Какие действия необходимо совершить для того, чтобы побудить каждого сотрудника выполнять поставленные ему задачи?

Кейс-задача № 6

Одной из стратегий управления персоналом является стратегия динамического роста, при которой осуществляется постоянное сопоставление целей, а также создается фундамент для дальнейшей деятельности фирмы. Работники должны не только прекрасно адаптироваться в изменяющихся условиях, но и тесно сотрудничать друг с другом. Оценка зависит не только от результата, но и от заранее обговоренных критериев.

Охарактеризуйте ее положительные и отрицательные стороны и выявите долю риска для организации.

Кейс-задача № 7

Составьте схему обучения управлению в американском менеджменте и разработайте структуру модели управленческой компетентности.

Кейс-задача № 8

Составьте схему обучения управлению в японском менеджменте и разработайте структуру модели управленческой компетентности.

Кейс-задача № 9

Составьте таблицу направлений кадровой политики организации, где укажите их принципы и характеристики.

Кейс-задача № 10

По следующему описанию определите разновидность кадровой политики:

В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Кейс-задача № 11

1. Составьте диаграмму целей кадрового планирования в соотношении с целями организации и целями персонала организации.

2. Предложите схему карьерного роста от менеджера до руководителя гостиничного предприятия.

Кейс-задача № 12

1. Предложите способы предотвращения массового высвобождения персонала.

2. Составьте диаграмму процесса планирования человеческих ресурсов в организации.

Кейс-задача № 13

1. Составьте таблицу, в которой укажите источники подбора персонала.

2. Проведите сравнительный анализ метода хэдхантинга и выявите его преимущества по сравнению с другими.

Кейс-задача № 14

С 4 сентября на должности с испытательным сроком были зачислены горничная, главный бухгалтер, шофер и администратор. Для главного бухгалтера в приказе было оговорено, что итоги испытательного срока будут определены после сдачи им баланса за 4-й квартал, о чем была дана расписка. Остальные принимались на работу с испытательным сроком на три месяца. Администратор с 11 по 19 сентября находился на больничном. В связи с неудовлетворительными результатами испытаний горничная была уволена через шесть дней после начала работы, а главный бухгалтер – с 21 октября.

1. Правильно ли работодатель определил срок испытания при приеме на работу?

2. Когда истекает срок испытания у администратора с учетом времени его болезни?

3. Имел ли право работодатель уволить горничную до истечения срока испытания и требовалось ли при этом согласие профкома?

4. Выплачивается ли пособие по временной нетрудоспособности при болезни в период испытания?

Кейс-задача № 15

Нанимая администратора на работу, помните, он – первое лицо отеля. В нем важно и обаяние и доброжелательная улыбка, приятные манеры и отсутствие привычки курить (согласитесь, курящий человек дурно пахнет, и это может отпугнуть постояльцев). Для мини-отеля на вакансию администратора лучше нанимать девушку, для крупного отеля – можно и молодого человека. Не следует пренебрегать стандартным для администраторов дресскодом.

Требования к персоналу должны быть следующие. Администратор должен быть компетентен во всех вопросах. Желательно владение иностранными языками для обслуживания иностранных туристов.

Минимальное время работы без перерыва – это сутки. Оптимальный график – сутки через трое. Не разрешайте работать своему администратору часто. Его внешний вид и свежесть через двое суток непрерывной работы оставляют желать лучшего. Старайтесь занимать администратора работой, если у него появляется свободное время, пусть проводит анкетирование. Необходимо контролировать работу администратора. В небольшом отеле он не должен смущаться присутствовать и помогать в уборке номеров. До принятия человека на работу объясните ему, что он сотрудничает именно с людьми. В конфликтной ситуации администратор должен выслушать клиента до конца, а не вступать с ним в спор.

Советы от Алексея Арсеньева:

Увольняйте старых администраторов быстро, а новых ищите долго.

От работы администратора зависит будущее отеля.

Обратитесь в управляющую компанию, которая предложит уже хорошо подготовленный персонал или сможет быстро и качественно обучить ваш.

1. Ознакомьтесь с рекомендациями, предложенными управляющим гостиницей в г. Санкт-Петербурге А.Арсеньевым.

2. На основе материала предложите способы подбора персонала в гостиницу, а также способы проведения аттестации.

Кейс-задача № 16

1. На основании Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих разработайте должностную инструкцию менеджера гостиничного предприятия.

2. Разработайте квалификационную карту администратора гостиничного предприятия.

Кейс-задача № 17

1. На конкретном примере охарактеризуйте стадию ассимиляции адаптации персонала.

2. Оставьте таблицу, в которую впишите формы адаптации персонала и их основные характеристики.

Кейс-задача № 18

1. Разработайте собственную методику адаптации персонала.

2. Изучите следующий метод адаптации: «помощь новичку войти в курс дела, влиться в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы более опытным сотрудником». Как называется этот метод? Разработайте методику его совершенствования.

Кейс-задача № 19

1. Предложите схему обучения на рабочем месте.

2. Разработайте программу повышения квалификации сотрудника гостиничного предприятия.

Кейс-задача № 20

Однажды профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон остановился в отеле Chesterfield в Лондоне, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал в большинстве своем действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет.

Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один шанс, и этот шанс – реальный актив отеля реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена.

У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.

1. Какую проблему в системе управления персоналом можно за метить в данной ситуации?
2. Исходя из ситуации, какую цель ставит перед собой отель Ches- terfield? Почему?
3. Эффективно ли выстроена система управления персоналом?
4. Предложите комплекс рекомендаций, позволяющий, на ваш взгляд, решить проблему неприветливого бармена.

Кейс-задача № 21

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в гостинично-ресторанном комплексе «СВ». 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.

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?

Кейс-задача № 22

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то

считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому, что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.

2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии?)

3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

Кейс-задача № 23

1. Самостоятельно подготовьте отзыв на конкретного сотрудника для проведения его аттестации.

2. Решите ситуационную задачу: «При проведении аттестации аттестуемому было предложено следующее задание - решить смоделированную ситуацию, встречающуюся в его работе». Назовите этот метод оценки и с какой целью он применяется?

Кейс-задача № 24

Петров был принят на работу в гостиницу в качестве аниматора с 1 мая на период летнего сезона. С 4 октября текущего года администрация уволила его в связи с окончанием сезонной работы. Увольнение Петрова произведено администрацией без согласования с местным комитетом профсоюза, а также без выплаты выходного пособия и денежной компенсации за неиспользованный отпуск.

1. Какие работы считаются сезонными, какова их продолжительность?

2. Каковы права и обязанности рабочих и служащих, принимаемых на сезонные работы?

3. Считается ли Петров сезонным работником?

4. Какие нарушения трудового законодательства допустила администрация при увольнении Петрова?

Кейс-задача № 25

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

Каковы общие основания прекращения трудового договора?

Кейс-задача № 26

В связи с реорганизацией предприятия приказом директора бухгалтер Ломов без его согласия назначен на должность главного бухгалтера с окладом на 2000 руб. в месяц выше прежнего.

1. Что считается переводом на другую работу?

2. Может ли работодатель назначить Ломова на должность главного бухгалтера предприятия без его согласия, и имеет ли здесь значение увеличение заработка?

Кейс-задача № 27

Молодой специалист закончил высшее учебное заведение и поступил на работу в организацию. Ему необходимо сориентироваться в своей настоящей и будущей трудовой жизни.

Разработайте личный план карьеры.

Кейс-задача № 28

«За свою трудовую жизнь работала последовательно горничной, старшей горничной, дежурной по этажу, администратором. Проработав на последней должности несколько лет, была уволена в связи с уходом на пенсию».

Какая модель деловой карьеры здесь представлена?

Кейс-задача № 29

17-тилетняя студентка решила подработать посудницей в ресторане. Был оформлен трудовой договор с испытательным сроком 4 месяца. Но уже через месяц ее увольняют по инициативе руководителя ресторана.

Какие права работника нарушены?

Кейс-задача № 30

Вы – кадровый менеджер. В вашей гостинице освободилась должность старшей горничной.

Расскажите о своих действиях по поиску подходящей кандидатуры. Какие источники привлечения персонала вы знаете?

Кейс-задача № 31

Вы – директор гостиницы. Сегодня вы вызвали для беседы по важной для предприятия проблеме своего подчиненного. Во время вашей беседы неожиданно зазвонил телефон. Как вы поступите? (рассмотрите разные варианты)

Кейс-задача № 32

Дайте характеристику модели деловой карьеры «трамплин».

Приведите пример модели карьеры «трамплин».

Кейс-задача № 33

При анализе работы гостиницы руководство отметило рост текучести кадров. На ваш взгляд, в чем причина этого явления?

Дайте рекомендации руководству по изменению ситуации.

Кейс-задача № 34

1. Вам поручено возглавить подразделение по работе с иностранными гостями. Приняв дела, вы понимаете, что ситуация в подразделении следующая:

- Сотрудники, получая достаточно высокую фиксированную часть заработной платы, вполне довольны своим доходом и не стремятся работать с полной отдачей.

- Формально подразделение сотрудничает со всеми туристическими объектами, но планы продаж не выполняются.

Вы как руководитель среднего звена не можете менять систему мотивации сотрудников.

Пропишите пошагово алгоритм своих действий по активизации продаж.

2. После исполнения всех мероприятий, которые вы запланировали для решения пункта 1 задачи, Вы понимаете, что это имело успех только по отношению к мелким и средним клиентам. Отдачи от самых крупных клиентов, которые могли бы Вам приносить до 80% дохода, по-прежнему нет. Почему могла сложиться такая ситуация? Ваши действия по коррекции ситуации (пропишите пошагово алгоритм).

Шкала оценивания решения кейс-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 кейс-задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение кейс-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 шкале (*указать нужное: по 5-балльной шкале или дихотомической шкале*) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания решения кейс-задачи

(нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

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.