

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 27.10.2023 10:43:36

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

(наименование кафедры полностью)



Е.А. Бессонова

(подпись)

«31» 05 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Кадровый консалтинг и аудит

(наименование дисциплины)

38.04.01 «Экономика» (профиль, специализация)

«Экономика фирмы и отраслевых рынков»

(код и наименование ОПОП ВО)

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1 «Теоретические основы проведения аудита»

1. Что такое кадровый аудит и какова его цель?
2. Какие основные этапы проведения кадрового аудита?
3. Какие методы и инструменты используются в процессе кадрового аудита?
4. Каковы основные принципы и подходы к проведению кадрового аудита?
5. Какие документы и данные необходимы для проведения кадрового аудита?
6. Какие основные проблемы и риски могут возникнуть в процессе кадрового аудита?
7. Каким образом проводится оценка эффективности работы сотрудников в рамках кадрового аудита?
8. Какие области и аспекты деятельности компании охватывает кадровый аудит?
9. Какова роль руководства компании в проведении кадрового аудита?
10. Каким образом результаты кадрового аудита могут быть использованы для принятия управленческих решений?
11. Какие меры и рекомендации могут быть предложены на основе результатов кадрового аудита?
12. Какова роль HR-отдела в процессе проведения кадрового аудита?
13. Какие факторы и параметры должны быть учтены при проведении кадрового аудита?
14. Каким образом осуществляется мониторинг и контроль за исполнением рекомендаций, предложенных в результате кадрового аудита?
15. Какие практические примеры успешного проведения кадрового аудита можно найти в литературе или в реальной практике?

Тема 2 «Регулирование аудиторской деятельности»

1. Что такое кадровая аудиторская деятельность и какое ее значение для бизнеса?
2. Какие основные законодательные акты регулируют аудиторскую деятельность в вашей стране?
3. Какова роль государственных органов в регулировании кадровой аудиторской деятельности?
4. Какие требования предъявляются к лицам, занимающимся аудиторской деятельностью?
5. Какие основные принципы этики и профессионального поведения действуют в аудиторской сфере?
6. Какие виды аудиторских проверок предусмотрены законодательством?
7. Что означает независимость аудитора и каковы требования к обеспечению этой независимости?
8. Каковы обязанности аудиторов в отношении проверяемой организации?
9. Каковы основные этапы проведения аудиторской проверки?
10. Какие риски и препятствия могут возникнуть в процессе аудиторской деятельности и как они регулируются?
11. Каким образом осуществляется контроль за деятельностью аудиторов и какие санкции могут быть применены при нарушении законодательства?
12. Какие международные стандарты регулируют аудиторскую деятельность?
13. Как устроена система лицензирования и аккредитации аудиторских фирм?
14. Какова роль профессиональных ассоциаций и объединений в регулировании аудиторской деятельности?
15. Какие практические примеры успешной реализации механизмов регулирования

кадровой аудиторской деятельности можно найти в мировой практике?

Тема 3 «Управленческий аудит и методология аудита персонала»

1. Что такое управленческий аудит и какое значение он имеет для организации?
2. Каковы основные цели и задачи управленческого аудита?
3. Каковы основные принципы и этапы методологии управленческого аудита?
4. Какие методы и инструменты используются в процессе управленческого аудита?
5. Какие документы и данные необходимы для проведения управленческого аудита персонала?
6. Какова роль HR-отдела и руководства компании в проведении управленческого аудита персонала?
7. Как осуществляется оценка компетенций и эффективности работы персонала в рамках управленческого аудита?
8. Какова роль информационных систем и баз данных в проведении управленческого аудита персонала?
9. Какие основные проблемы и риски могут возникнуть в процессе управленческого аудита?
10. Каким образом результаты управленческого аудита персонала могут быть использованы для принятия управленческих решений?
11. Какие рекомендации и меры могут быть предложены на основе результатов управленческого аудита персонала?
12. Как осуществляется мониторинг и контроль за исполнением рекомендаций, предложенных в результате управленческого аудита?
13. Каковы практические примеры успешной реализации управленческого аудита персонала в различных организациях?
14. Какие изменения и улучшения может принести внедрение управленческого аудита персонала в организацию?
15. Какие основные принципы этики и профессионального поведения действуют в управленческом аудите персонала?

Тема 4 «Инструментарий и последовательность проведения аудита персонала»

1. Какие инструменты используются при проведении аудита персонала?
2. Каким образом определяется последовательность проведения аудита персонала?
3. Что включает в себя предварительный анализ при аудите персонала?
4. Как осуществляется сбор необходимых данных для аудита персонала?
5. Какие методы анализа используются при проведении аудита персонала?
6. Каким образом оцениваются навыки и компетенции сотрудников в процессе аудита персонала?
7. Как проверяется соответствие квалификации сотрудников требованиям должности?
8. Каким образом оценивается работоспособность и эффективность персонала в процессе аудита?
9. Как происходит анализ удовлетворенности сотрудников своей работой и рабочими условиями?
10. Что включает в себя диагностика организационного климата с помощью аудита персонала?
11. Как осуществляется анализ показателей текучести кадров в рамках аудита персонала?
12. Каким образом проводится оценка потребности в развитии и обучении персонала?
13. Как осуществляется оценка карьерного развития и роста сотрудников в ходе аудита персонала?
14. Как происходит анализ системы вознаграждения и мотивации персонала в рамках аудита?
15. Какие рекомендации могут быть предложены на основе результатов аудита персонала?

Тема 5 «Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала»

1. Что такое анализ трудовых показателей и какова его роль в аудите персонала?
2. Какие основные трудовые показатели могут быть анализированы при проведении аудита персонала?
3. Какие методы и инструменты используются в процессе анализа трудовых показателей?
4. Какова роль HR-отдела и руководства компании в проведении анализа трудовых показателей?
5. Как осуществляется сбор и анализ данных для проведения анализа трудовых показателей?
6. Какова роль информационных систем и баз данных в проведении анализа трудовых показателей?
7. Какие основные проблемы и риски могут возникнуть в процессе анализа трудовых показателей?
8. Каким образом результаты анализа трудовых показателей могут быть использованы для принятия управленческих решений?
9. Какие рекомендации и меры могут быть предложены на основе результатов анализа трудовых показателей?
10. Как осуществляется мониторинг и контроль за исполнением рекомендаций, предложенных в результате анализа трудовых показателей?
11. Какие преимущества может принести внедрение анализа трудовых показателей в организацию?
12. Какие практические примеры успешной реализации анализа трудовых показателей можно найти в литературе или в реальной практике?
13. Какие изменения и улучшения может привести внедрение анализа трудовых показателей в процессы управления персоналом?
14. Какие преграды и сложности могут возникнуть при проведении анализа трудовых показателей и как их можно преодолеть?
15. Каковы основные принципы этики и профессионального поведения, которые следует учитывать при проведении анализа трудовых показателей?

Тема 6 «Контроллинг системы управления персоналом организации»

1. Что такое контроллинг и какова его роль в системе управления персоналом организации?
2. Какие основные функции и задачи выполняет контроллинг система управления персоналом?
3. Какие инструменты и методы используются в контроллинге системы управления персоналом?
4. Как осуществляется сбор и анализ данных для контроллинга системы управления персоналом?
5. Какова роль HR-отдела и руководства компании в контроллинге системы управления персоналом?
6. Каким образом проводится оценка эффективности системы управления персоналом в рамках контроллинга?
7. Какие основные показатели и метрики используются при контроллинге системы управления персоналом?
8. Какие проблемы и риски могут возникнуть в процессе контроллинга системы управления персоналом и как они могут быть решены?
9. Каким образом результаты контроллинга системы управления персоналом могут быть использованы для принятия управленческих решений?
10. Какие рекомендации и меры могут быть предложены на основе результатов контроллинга системы управления персоналом?

11. Как осуществляется мониторинг и контроль за исполнением рекомендаций, предложенных в результате контроллинга системы управления персоналом?
12. Какие преимущества может принести внедрение контроллинга системы управления персоналом в организацию?
13. Какие практические примеры успешной реализации контроллинга системы управления персоналом можно найти в литературе или в реальной практике?
14. Какие факторы и параметры должны быть учтены при проведении контроллинга системы управления персоналом?
15. Каковы основные принципы этики и профессионального поведения, которые следует учитывать при проведении контроллинга системы управления персоналом?

Шкала оценивания: 5 балльная.

Критерии оценивания:

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

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

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

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

1.2 Темы рефератов

1. Роль кадрового консалтинга в эффективном управлении человеческими ресурсами.
2. Применение методов аудита персонала в кадровом консалтинге: возможности и проблемы.

3. Критический анализ современных подходов к кадровому консалтингу и аудиту в организациях.
4. Роль технологий в повышении качества кадрового консалтинга и аудита.
5. Влияние кадрового консалтинга на организационную культуру и эффективность работы персонала.
6. Особенности проведения кадрового аудита в малых и средних предприятиях.
7. Кадровый консалтинг как основа для разработки стратегии управления человеческими ресурсами.
8. Роль этики и профессионального поведения в кадровом консалтинге и аудите.
9. Разработка системы оценки компетенций сотрудников в рамках кадрового консалтинга и аудита.
10. Кадровый консалтинг и аудит как факторы успешного управления изменениями в организации.
11. Применение психологических подходов в кадровом консалтинге и аудите: анализ мотивации и потребностей сотрудников.
12. Оценка эффективности кадрового консалтинга и аудита: критерии успешной реализации проектов.
13. Использование инновационных методов и технологий в кадровом консалтинге и аудите.
14. Роль структурированных интервью и опросных листов в кадровом консалтинге и аудите.
15. Кадровый консалтинг и аудит в глобальном контексте: особенности международной деятельности и глобальных рынков.
16. Аудит планирования потребности в кадрах.
17. Аудит движения кадров.
18. Аудит кадровой политики.
19. Анализ использования рабочего времени.
20. Аудит производительности труда.
21. Анализ использования фонда заработной платы
22. Аудит развития персонала.
23. Аудит управления деловой карьерой.
24. Аудит рабочих мест.
25. Аудит найма.
26. Аудит увольнений.
27. Аудит вознаграждений.
28. Аудит социальных выплат.
29. Аудит условий труда, безопасности и здоровья.
30. Аудит интеллектуального капитала.
31. Аудит работы служб управления персоналом.
32. Аудит организации труда.
33. Аудит нормирования труда.
34. Аудит социально-трудовых отношений.
35. Аудит социально-психологического климата в коллективе.
36. Анализ организационной структуры службы управления персоналом.
37. Анализ системы взаимосвязей службы управления персоналом в оргструктуре организации.
38. Совершенствование кадрового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.
39. Формирование кадровой политики организации.
40. Совершенствование (формирование) системы стратегического управления персоналом.
41. Совершенствование кадрового планирования в организации.

Шкала оценивания: 5балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задание на проект выполнено точно и полно; проект выполнен полностью самостоятельно и демонстрирует сформированные у автора навыки проектной деятельности; в проекте реализован креативный подход: предложено оригинальное (или инновационное) решение; сформулированы мотивированные выводы; рекомендации обоснованы и объективны; безукоризненно выполнены требования к оформлению проекта; защита проекта (презентация и доклад) осуществлена в яркой, интересной форме.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задание на проект в целом выполнено; проект выполнен с незначительным участием преподавателя (консультации) и демонстрирует владение автором большинством навыков, необходимых для осуществления проектной деятельности; в проекте реализован стандартный подход: предложено типовое решение; выводы (заключение) доказательны; осуществлена попытка сделать практические рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и (или) оформлении проекта; защита проекта (презентация и доклад) осуществлена в традиционной академической форме.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задание на проект выполнено неточно и (или) неполно; выполнение проекта происходило при постоянном участии и помощи преподавателя; предложено наиболее простое, но допустимое решение; в проекте имеются недочеты и ошибки; выводы (заключение) не бесспорны; рекомендации имеются, но носят формальный характер; очевидны недочеты в оформлении проекта; защита проекта осуществлена в устной форме (без презентации) или доклад не отражал основное содержание проекта (или презентация не отражала основные положения доклада).

1 балл (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задание на проект не выполнено или выполнено менее чем наполовину, при этом автор не обращался (или недостаточно обращался) к преподавателю за консультацией или помощью; в проекте допущены грубые ошибки; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами (заключение носит формальный характер); не соблюдаются требования к оформлению проекта; защита проекта представляла собой неструктурированные рассуждения автора с отклонением от темы проекта.

1.3 Кейс-задачи

Тема 2 «Регулирование аудиторской деятельности»

Кейс-задача № 1

Вы - руководитель производственного коллектива АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова». В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования,

пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Кейс-задача № 2

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия»

Кейс-задача № 3

Необходимо разработать эффективную систему оплаты труда в АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова», включающую основную оплату труда (базовая, или тарифная заработная плата — постоянная часть денежного вознаграждения) и дополнительную оплату (доплаты, надбавки, премии, бонусы — переменная часть денежного вознаграждения).

Методические указания

Осуществляя моделирование системы оплаты труда, менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам.

Система оплаты труда должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т. д.), рабочей группы, самого работника.

Система оплаты труда должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. оплата труда должна выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя.

Новая система оплаты труда, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, но, с другой стороны, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

Внедрение системы оплаты труда должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности системы оплаты труда.

Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы, перед тем как приступить к разработке системы оплаты труда в любой организации

Какой вид планирования - краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и

более года) принят в организации? Период, на который разрабатывается система оплаты, определяется циклом планирования.

Сколько схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала) будет применяться?

Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т. д.)?

Какова ситуация на рынке труда, какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые работают в вашей организации, какие требования к ним предъявляются, какой пакет социальных льгот для них предлагается?

Какова позиция организации при определении уровня оплаты труда своих работников: выше, ниже или на уровне рыночных ставок, способна ли она за эффективный труд платить выше рыночной средней заработной платы?

Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить во время испытательного срока)?

Каковы соотношения между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами?

Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?

Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

Является ли политика в области заработной платы секретной или публичной?

Кейс-задача № 4

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т. е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Предложить решение ситуации.

Кейс-задача № 5

Необходимо разработать систему социальных льгот персоналу АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова», и внутренние нормативные документы, фиксирующие систему стимулирования персонала.

Методические указания

Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой

жизни. Часть социальных льгот предоставляется в законодательном порядке и обязательна для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т. д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Кейс-задача № 6

Дмитрий Уваров, два года назад ставший начальником отдела в АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова», впервые за это время заболел и не смог выйти на работу. И, как назло, именно сегодня, когда ему нужно решить с управляющим массу важных вопросов. Множество мыслей крутилось у него в голове. Что сейчас происходит в отделе? Как сотрудники обойдутся без него? Почему ему никто не звонит, не советуется? Когда он был в отпуске, Филатов, правда, выполнял за него кое-какие дела из так называемых обычных, оставляя действительно важные до его возвращения, но ведь тогда было лето - затишье. Может быть, следует подумать о заместителе?

Уваров впервые задумался об этом, и, хотя это было не слишком приятно, он продолжал мысленно анализировать ситуацию. Какими полномочиями должен обладать временно исполняющий обязанности? Где он может получить опыт? У него и своих дел хватает, станет ли он вообще напрягаться ради одного раза? Кто будет выполнять работу Филатова, если тот, допустим, будет замещать его, Уварова?

Обладает ли временно исполняющий обязанности правом подписи? Кто будет отвечать, если временно исполняющий обязанности ошибется, примет неверное решение? Найдет ли Филатов общий язык с остальными сотрудниками? Может быть, лучше - Рогов, он общительней?

А от следующей мысли у Уварова даже температура подскочила.

Что будет, если Рогов прекрасно справится с обязанностями начальника отдела, справится не хуже его самого? Тем более, он недавно был на стажировке и успешно работает со сложными компьютерными программами. Может, не стоит слушать врача и выйти на работу? Уваров почувствовал себя хуже и решил, что обдумает все позже...

Задание: 1. Проанализируйте и охарактеризуйте сложившуюся в отделе ситуацию в терминах менеджмента.

2. Постарайтесь ответить на вопросы, возникшие у Д. Уварова, и аргументируйте свои ответы.

3. Как бы вы оценили стиль руководства Д. Уварова?

4. Проанализируйте достоинства и недостатки следующих альтернативных вариантов замещения: штатное замещение; временное исполнение обязанностей по совместительству; В каких случаях предпочтительней каждый из трех вариантов?

Кейс-задача № 7

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

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор,

попытайтесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

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

Тема 3 «Управленческий аудит и методология аудита персонала»

Кейс-задача № 8

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытайтесь разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

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

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

Кейс-задача № 9

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Кейс-задача № 10

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия»

Кейс-задача № 11

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы». Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

- Вопросы для анализа ситуации:
1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
 2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
 3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
 4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Кейс-задача № 12

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - о Уволить несогласного лидера;
 - о Проигнорировать его мнение;
 - о Привлечь на свою сторону;
 - о Прочее (обосновать).

Кейс-задача № 13

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями. В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций. 24 Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты. Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления? Определите:

1. тип конфликта;
2. состав конфликтующих сторон;
3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Кейс-задача № 14

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Кейс-задача № 15

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

- Вопросы:
1. Что означает данная поза?
 2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
 3. Какие действия Вы предпримете?

Кейс-задача № 16

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя.

Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы: 1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?

2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?

3. Что Вы перенесете на другие дни?

Кейс-задача № 17

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович упокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно. 3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?

2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

Тема 6 «Контроллинг системы управления персоналом организации»

Кейс-задача № 17

За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 тыс. до 64 тыс. руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн. руб. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

Кейс-задача № 18

В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного персонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определите, какой должна быть численность рабочих на предприятии в планируемом периоде.

Задача.

Исходные данные и постановка задачи. В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10%, производительность труда - на 6%, среднюю заработную плату - на 4%. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн. руб., а фонд заработной платы - 40 млн. руб.

Шкала оценивания решения кейс-задачи: 5балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задание на проект выполнено точно и полно; проект выполнен полностью самостоятельно и демонстрирует сформированные у автора навыки проектной деятельности; в проекте реализован креативный подход: предложено оригинальное (или инновационное) решение; сформулированы мотивированные выводы; рекомендации обоснованы и объективны; безукоризненно выполнены требования к оформлению проекта; защита проекта (презентация и доклад) осуществлена в яркой, интересной форме.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задание на проект в целом выполнено; проект выполнен с незначительным участием преподавателя (консультации) и демонстрирует владение автором большинством навыков, необходимых для осуществления проектной деятельности; в проекте реализован стандартный подход: предложено типовое решение; выводы (заключение) доказательны; осуществлена попытка сделать практические рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и (или) оформлении проекта; защита проекта (презентация и доклад) осуществлена в традиционной академической форме.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задание на проект выполнено неточно и (или) неполно; выполнение проекта происходило при постоянном участии и помощи преподавателя; предложено наиболее простое, но допустимое решение; в проекте имеются недочеты и ошибки; выводы

(заключение) не бесспорны; рекомендации имеются, но носят формальный характер; очевидны недочеты в оформлении проекта; защита проекта осуществлена в устной форме (без презентации) или доклад не отражал основное содержание проекта (или презентация не отражала основные положения доклада).

1 балл (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если задание на проект не выполнено или выполнено менее чем наполовину, при этом автор не обращался (или недостаточно обращался) к преподавателю за консультацией или помощью; в проекте допущены грубые ошибки; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами (заключение носит формальный характер); не соблюдаются требования к оформлению проекта; защита проекта представляла собой неструктурированные рассуждения автора с отклонением от темы проекта.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.2 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Вопросы в закрытой форме.

1.1 Окончательным этапом формирования кадровой политики является:

1. Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала;
2. Обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка;
3. Планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров.
4. Выполнение задач развития персонала, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка.

1.2 Стратегическое управление предприятием это:

1. Генеральное направление кадровой работы организации, направленные на развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного сплоченного коллектива;
2. Направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал;
3. Целенаправленная научно обоснованная деятельность организации с целью предоставления рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями;
4. Последовательность решений способствующих оценке и анализу эффективной системы воздействия на персонал.

1.3 Аудиторская деятельность — это:

1. деятельность специализированных организаций, направленная на проверку бухгалтерского учета;
2. деятельность контролирующих служб, направленная на установление достоверности данных бухгалтерского учета;

3. деятельность по проведению аудита и оказанию сопутствующих аудиту услуг, осуществляемая аудиторскими организациями, индивидуальными аудиторами;
4. одна из основных функций системы управления, осуществляемая на основе наблюдения за поведением управляемой системы с целью обеспечения оптимального функционирования последней (измерение достигнутых результатов и соотнесение их с ожидаемыми результатами).

1.4 Целью аудита является –

1. выражение мнения о достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности аудируемых лиц и соответствии порядка ведения бухгалтерского учета законодательству Российской Федерации;
2. выявление незаконных действий в области бухгалтерского учета и определения суммы ущерба понесенного экономическим субъектом;
3. подтверждение хозяйственных операций на целесообразность и достоверность в первичных документах и учетных регистрах;
4. выдача аудиторского заключения.

1.5 Пользователи бухгалтерской отчетности должны понимать мнение аудитора как:

1. полное отсутствие ошибок;
2. подтверждение достоверности бухгалтерской отчетности во всех существенных аспектах;
3. полную гарантию будущей экономической и финансовой успешности экономического субъекта;
4. подтверждение инвестиционной привлекательности экономического субъекта.

1.6 Аудируемые лица — это:

1. только индивидуальные предприниматели;
2. только организации (юридические лица);
3. организации и индивидуальные предприниматели;
4. лица, проводящие аудиторские проверки.

1.7 Аудиторская проверка может быть:

1. обязательной и инициативной, внутренней и внешней;
2. только обязательной и инициативной;
3. инициативной и внешней;
4. обязательной, инициативной и внутренней.

1.8 Обязательный аудит проводится:

1. в случаях, установленных законодательством;
2. по решению руководства экономического субъекта;
3. по поручению государственных органов;
4. по решению уполномоченного федерального органа.

1.9 Услуги действия — это:

1. услуги, которые аудиторы оказывают аудируемым лицам по их запросам;
2. услуги по созданию документов, состав которых предусмотрен в договоре и ранее не созданных аудируемым лицом;
3. все сопутствующие аудиту услуги;
4. услуги, выполняемые аудитором в соответствии с договором на оказание аудиторских услуг.

1.10 Аудит персонала является инструментом:

1. статистической отчетности
2. оперативного планирования
3. анализа организационной структуры
4. организационно-распорядительной деятельности

1.12 Какому, на Ваш взгляд, понятию в большей степени соответствует термин «аудит персонала»:

1. наблюдение
2. организация
3. исследование
4. определение (поиск)

1.13 Предметом аудита персонала является:

1. проблемы в системе управления персоналом
2. техническое оснащение рабочих мест
3. использование производственного оборудования
4. соблюдение технологических параметров

1.14 Какие документы, по Вашему мнению, подлежат рассмотрению в рамках аудита персонала:

1. должностная инструкция
2. ведомость на выдачу зарплаты
3. табель отработанного времени
4. устав организации

1.15 К нормативно-правовой базе аудита персонала следует отнести:

1. Трудовое законодательство РФ
2. стандарты, нормы, нормативы и методические материалы, регламентирующие вопросы организации труда
3. локальные нормативные правовые акты организации, касающиеся организации работы с персоналом и управления
4. все вышеперечисленное

1.16 Какие методы кадрового аудита позволяют оценить трудовые показатели:

1. экономические методы
2. социально-психологические методы
3. организационно-аналитические методы
4. нет верного ответа

1.17 Вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений (кадровый аудит), оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровня лояльности сотрудников и др.

1. Кадровый консалтинг
2. Кадровый аудит

1.18. Обобщающей характеристикой эффективности использования трудового потенциала занятого населения является:

1. фондовооруженность труда;
2. интенсивность труда;
3. производительность труда
4. техническая вооруженность труда
5. напряженность труда.

1.19 Обобщающим показателем становления и развития человека в трудовой деятельности является:

1. производственный потенциал;
2. технологический потенциал;
3. информационный потенциал;
4. трудовой потенциал.

1.20 Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

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

1.21 Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

1. функциональная;
2. тактическая;
3. управляющая;
4. обеспечивающая;
5. стратегическая.

1.22 Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума Йеттона:

1. три;
2. четыре;
3. пять;
4. шесть;
5. семь.

1.23 Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Муттона), является самым эффективным?

1. «страх перед бедностью»;
2. «Команда» (групповое управление);
3. «Дом отдыха – загородный клуб»;
4. «Власть – подчинение – задача»;
5. «Посредине пути».

1.24 Разделение труда предусматривает:

1. выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению конкретного изделия;
2. разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям;
3. тщательный расчет расходов работы на производство продукции и услуг.
4. выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению комплекса изделий;
5. выполнение несколькими работниками одной функции по изготовлению комплексного изделия.

1.25 Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность деятельности группы, является:

1. содержание (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание);
2. структура (порядок организации группы – распределение ролей его участников);
3. культура (разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания);
4. процесс (способ взаимодействия работников при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения в группе).

1.26 Фонд ресурсов труда как количественная характеристика трудового потенциала общества (коллектива) в общем виде определяется как:

1. среднее арифметическое выпуска товарной продукции по каждому изделию, умноженное на количество часов, необходимых для выработки единицы продукции;
2. сумма занятых и безработных;
3. произведение среднегодовой численности работников на фонд рабочего времени;
4. все перечисленное верно;
5. все перечисленное неверно.

1.27 Если доходы предпринимателей увеличатся, то кривая спроса на труд сместится:

1. влево вниз;
2. вправо вниз;
3. вправо вверх;
4. останется в том же положении;
5. влево вверх.

1.28 Нормированное рабочее время включает:

1. все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения конкретной задачи;
2. общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;
3. время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;
4. время обслуживания рабочего места;
5. все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения всех задач.

1.29 Норма выработки основана:

1. на установлении норм расходов времени;
2. на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
3. на установлении норм расходов работы;

4. на времени обслуживания рабочего места;
5. на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

1.30 Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

1. уровень трудовой дисциплины;
2. надежность работы персонала;
3. текучесть кадров;
4. социально-психологический климат в коллективе;
5. коэффициент трудового вклада.

1.31 Цена рабочей силы - это:

1. это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;
2. заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;
3. мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.
4. спрос и предложение на интеллектуальный труд;
5. совокупность его возможностей к творческому труду.

1.32 Явочная численность работающих учитывает –

1. весь штат работающих числящихся на предприятии;
2. штат работающих занятых в основном производственном процессе;
3. штат работающих ежедневно выходящих на работу в данные сутки;
4. работающих основных цехов;
5. работающих вспомогательных цехов

1.33 Списочная численность работающих учитывает –

1. весь штат работающих числящихся на предприятии;
2. штат работающих занятых в основном производственном процессе;
3. штат работающих ежедневно выходящих на работу в данные сутки;
4. работающих подсобных и побочных производств;
5. работающих основных и вспомогательных цехов

1.34 Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

1. уровень квалификации работников аппарата управления;
2. обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
3. уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
4. уровень организационной культуры;
5. величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

1.35 Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:

1. уровень текучести кадров;
2. рентабельность производства;
3. фонд оплаты труда;
4. уровень трудовой дисциплины;
5. отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

1.36 Сущность кадрового планирования заключается в:

1. организации обучения кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или должности
2. экономии рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т.п.
3. преобразовании имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем
4. предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и крайне важном количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства

1.37 Кадровое планирование является следующим этапом работы с кадрами в организации после:

1. разработки профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и
2. профессиям
3. формирования кадровой политики
4. найма, отбора и приема персонала
5. анализа и исследования персонала и рынка труда

1.38 Планирование потенциала означает:

1. создание инструментария разработки программ и программы, которые должны быть применены для реализации кадровых функций
2. ориентацию кадрового планирования на выявление потенциалов персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами
3. определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии
4. разработку основ будущей кадровой политики организации

1.39 Разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника относится к числу кадровых ...

1. стратегий
2. целей
3. задач
4. мероприятий

1.40 Кадровые программы в соответствии с кадровой политикой организации реализуются:

1. низшим руководящим звеном
2. средним руководящим звеном
3. высшим руководящим звеном
4. всей компанией в целом

1.41 Оперативное кадровое планирование означает планирование

1. краткосрочное
2. среднесрочное
3. долгосрочное
4. на весь срок работы организации

1.42 Оперативный план работы с персоналом - это комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на...

1. предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и крайне важно м количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства
2. реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации
3. определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью
4. приспособление работника к новым профессиональным, социальным, организационно-экономическим
5. условиям труда

1.43 Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование...

1. привлечения персонала
2. трудовой адаптации
3. высвобождения или сокращения персонала
4. потребности в персонале

1.44 Первой проблемой любого планирования является:

1. наличие пробелов в информации
2. нехватка квалифицированных работников
3. нестача, подтверждённой научными фактами информации
4. отсутствие гарантий на будущее

1.45 Кадровое планирование связано с:

1. контролем
2. организацией
3. прогнозированием
4. постановкой задач

1.46 Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:

1. выработка мероприятий по корректировке отклонений
2. фиксация результатов кадрового планирования
3. сопоставление запланированного и полученного результатов
4. анализ отклонений

1.47 Планирование потребности в персонале является:

1. начальной ступенью процесса кадрового планирования
2. заключительной ступенью кадрового планирования
3. начальной ступенью кадрового контроллинга
4. заключительной ступенью кадрового контроллинга

1.48 Основной целью Национального союза организаций по подготовке кадров в области управления персоналом является:

1. координация предпринимательской и образовательной деятельности, а также представление и защита общих имущественных интересов членов союза по содействию подготовке кадров в области управления персоналом
2. представление интересов работодателей в международных организациях
3. защита интересов наемных работников в судах
4. координация деятельности вузов, осуществляющих подготовку кадров высшей квалификации по направлению «Управление персоналом»

1.49 Основные направления деятельности Национального союза организаций по подготовке кадров в области управления персоналом:

1. содействие повышению качества реализации образовательных программ высшего профессионального образования по направлению «Управление персоналом»
2. анализ и прогнозирование потребностей организаций различных сфер деятельности в специалистах по управлению персоналом высокой квалификации
3. развитие контактов с организациями-работодателями, оказание им содействия в решении задач управления персоналом
4. все перечисленные направления верны

1.50 В чем состоит миссия Национального союза кадровиков?

1. содействие становлению в России кадрового менеджмента как профессии
2. формирование профессиональных стандартов
3. обобщение и распространение передового опыта в сфере управления персоналом
4. представление российского кадрового сообщества на международном уровне, организация эффективного
5. взаимодействия с международным HR-сообществом

1.51 Кто может стать членом Национального союза кадровиков?

1. преподаватели высших и средних учебных заведений, осуществляющие подготовку специалистов в сфере управления персоналом
2. профессионалы в области кадрового менеджмента, разделяющие идеи союза и участвующие в реализации его целей и задач
3. представители крупных бизнес-структур
4. руководители кадровых служб малых и средних по размеру организаций

1.52 Имеют ли право органы субъекта Российской Федерации принимать нормативные акты, ограничивающие деятельность профсоюзов?

1. да, имеют право
2. нет, не имеют права
3. имеют в установленных законом случаях
4. имеют право, если этого требуют международные организации

1.53 Развитие персонала – это:

1. процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач
2. процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах
3. обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения
4. организационных целей
5. ни один ответ не верен

1.54 Развитие персонала - это:

1. поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности
2. активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающее его устойчивость в потоке социальной жизни
3. способ преобразования имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем
4. результат логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации

1.55 Обучение квалифицированных кадров является не эффективным в том случае, если связанные с ним издержки, будут в дальнейшем?

1. выше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
2. издержкам организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
3. меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
4. ни один ответ не верен

1.56 Карьера – это:

1. индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека
2. повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии
3. предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти
4. ни один ответ не верен

1.57 Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

1. неструктурированный, непланируемый
2. планируемое развитие за пределами работы
3. планируемое развитие на работе
4. ни один ответ не верен

1.58 Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

1. обучение по договору учебным центром
2. ротацию менеджеров
3. делегирование полномочий подчиненному
4. формирование резерва кадров на выдвижение

1.59 Обучение квалифицированных кадров является не эффективным в том случае, если связанные с ним издержки, будут в дальнейшем?

1. выше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
2. равны издержкам организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
3. меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
4. ни один ответ не верен

1.60 Имеют ли право органы субъекта Российской Федерации принимать нормативные акты, ограничивающие деятельность профсоюзов?

1. да, имеют право
2. нет, не имеют права
3. имеют в установленных законом случаях
4. имеют право, если этого требуют международные организации

1.61 Коэффициент замещения (K_z) определяется по формуле ____, где $Ч_п$ - число принятых за период работников; $Ч_в$ - число выбывших за период работников; $Ч_с$ - среднесписочное

число работников

1. $K_z = Ч_с / (Ч_в - Ч_п)$
2. $K_z = (Ч_п - Ч_в) / Ч_с$
3. $K_z = (Ч_п - Ч_в) \cdot Ч_с$
4. $K_z = Ч_с / (Ч_п - Ч_в)$

1.62 Коэффициент интенсивности оборота по приему ($K_п$) определяется по формуле ____, где $Ч_п$ - число принятых за период работников; $Ч_с$ - среднесписочное число работников

1. $K_п = Ч_п / Ч_с$
2. $K_п = Ч_п - Ч_с$
3. $K_п = Ч_с / Ч_п$
4. $K_п = Ч_п + Ч_с$

1.63 Коэффициент оборота по выбытию ($K_в$) определяется по формуле ____, где $Ч_в$ - число выбывших за период работников; $Ч_с$ - среднесписочное число работников

1. $K_в = Ч_в / Ч_с$
2. $K_в = Ч_в - Ч_с$
3. $K_в = Ч_в + Ч_с$
4. $K_в = Ч_с / Ч_в$

1.64 Определение эффективности самого аудита, сравнение затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами - это ____ аспект кадрового аудита

1. организационно-технологический
2. социально-психологический
3. экономический
4. управленческий

1.65 Оценка качества набранных работников ($K_н$) осуществляется по формуле ..., где R_k – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (в %); P_p – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; O_p – процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года; $Ч$ – общее число показателей, учитываемых при расчете

1. $K_н = (R_k + P_p + O_p) / Ч$
2. $K_н = (R_k - P_p - O_p) / Ч$
3. $K_н = (R_k - P_p - O_p) \cdot Ч$
4. $K_н = (R_k + P_p + O_p) \cdot Ч$

1.66 Тип кадрового аудита, который проводится по специальному распоряжению руководства, - это ____ кадровый аудит

1. текущий
2. панельный
3. регулярный
4. оперативный

1.67. Управленческий уровень кадрового аудита предусматривает оценку

1. согласия линейного управленческого звена со стратегической деятельностью в области управления персоналом
2. компетентности кадрового потенциала
3. связи службы управления персоналом с производственными функциями
4. конкурентоспособности организации на рынке труд

1.68 Цель аудита вознаграждений – экспертиза

1. соблюдения равенства выплат вознаграждений
2. соблюдения интересов работников и кадровой политики организации в вопросах вознаграждений
3. размеров и периодичности вознаграждений
4. соблюдения законов при выплате вознаграждений

1.69 К источникам изучения государственной кадровой политики относятся

1. гражданско-правовые договоры
2. законы и нормативные документы РФ
3. международные регламенты
4. экспериментальные данные

1.70 К кадрам принято относить

1. сезонных работников
2. временных работников
3. инженеров
4. совместителей

1.71 По периодичности проведения аудит бывает:

1. Внутренний;
2. внешний,
3. обязательный,
4. инициативный
5. повторяющийся;
6. первоначальный; текущий;
7. оперативный;
8. систематический; панельный;
9. разовый;
10. регулярный.

1.72 *** входит в организацию с установкой: определить законность хозяйственных операций и выявить те из них, которые выходят за рамки требований действующих регулятивов.

1. ревизор
2. аудитор
3. контролер

2 Вопросы в открытой форме.

- 2.1 Аудит кадрового потенциала – это:
- 2.2 Принципы проведения аудита – это:
- 2.3 Внешний аудит - это
- 2.4 Внутренний аудит - это
- 2.5 Кадровый контроллинг – это:
- 2.6 Рабочее время – это:
- 2.7 Кадровая политики организации – это:
- 2.8 Планирование персонала – это:
- 2.9 Использование персонала – это:
- 2.10 Объект аудита персонала – это:
- 2.11 Подбор персонала – это:
- 2.12 Отбор персонала – это:
- 2.13 Деловая оценка персонала – это:
- 2.14 ПрофорIENTATION и адаптация персонала – это:
- 2.15 Обучение персонала – это:
- 2.16 Кадровый резерв – это:
- 2.17 Стимулирование труда – это:
- 2.18 Трудовой (кадровый) потенциал организации – это:
- 2.19 Карьера – это:
- 2.20 Развитие персонала - это:

3 Вопросы на установление последовательности.

3.1 Установите последовательность этапов развития кадрового консалтинга в России во взаимосвязи с наукой управления персоналом в хронологическом порядке:

1. Приход западных консалтинговых компаний, создание рынка консалтинговых услуг. Возникновение первой школы консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Формирование понятия «консультант»
2. Выделение нового направления в структуре управленческого консалтинга – кадрового, в основном в рамках крупных диверсифицированных консалтинговых компаний.
3. Рост числа компаний, специализирующихся на кадровом консалтинге.
4. Активное продвижение консалтинговых услуг в управлении персоналом

3.2 Установите последовательность технологии кадрового консалтинга:

1. Формулирование проблемы, возникшей у объекта консалтинга
2. Анализ проблемы, диагностика ситуации
3. Разработка рекомендаций (предложение определённых технологий решения проблемы). Оказание оперативной помощи объекту в процессе разрешения проблемной ситуации
4. Оценка результатов и последствий действий, предпринятых объектом консалтинга, внесение корректив в предложенную технологию. Анализ эффективности советов и рекомендаций

3.3 Установите последовательность процесса описания проблемной ситуации:

1. Фиксация проблемной ситуации (недостаточная и неупорядоченная информация

- о ситуации)
2. Предварительное описание проблемной ситуации (упорядочивание имеющейся информации и осознание её недостаточности)
 3. Информационный поиск (получение дополнительной информации, которая приводит к её разупорядочению)
 4. Полное описание проблемной ситуации (получение достаточной и упорядоченной информации о ситуации)

3.4 Установите последовательность элементов этапов «диагноза» проблемы:

1. диагностика
2. установление симптомов проблемы
3. сбор фактов
4. истолкование фактов
5. формулирование проблемы

4 Вопросы на установление соответствия.

4.1 Установите соответствие основных направлений анализа качества управления персоналом:

Направления анализа	Используемые критерии
Анализ кадровой политики	Последовательность, непротиворечивость кадровой политики - соответствие декларируемых целей реальной практике в сфере УП. Соответствие целей кадровой политики и путей их достижения стратегии и целям организации.
Оценка качества основных документов, регламентирующих работу персонала	Четкость и точность изложения в документах правил и процедур, на основании которых осуществляется управление персоналом, соответствие ТК РФ.
Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом	Трудовые показатели работников, эффективность работы организации, подразделений. Соответствие ТК РФ. Морально-психологический климат в коллективе.
Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников	Состояние трудовой этики (доминирующие моральные нормы и правила поведения). Существующие в организации традиции и ритуалы, оказывающие влияние на поведение работников. Имидж организации в глазах потребителей, клиентов и персонала. Культура производства (состояние производственных и бытовых помещений, чистота и порядок, производственная эстетика).
Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом	Уровень текучести кадров. Морально-психологический климат в коллективе. Удовлетворенность работников работой, отсутствие жалоб и других проявлений недовольства. Приверженность работника своей организации. Трудовые показатели персонала.

4.2 Установите соответствие характеристика типов взаимоотношений в процессе

консультирования

<p>Консультант-клиентские отношения</p>	<ul style="list-style-type: none"> -консультант должен стремиться к пониманию клиента как организации в целом, если речь идёт об индивидуальном консультировании; -неудачи в работе с клиентом консультант должен относить прежде всего на счёт своей компетентности; -консультант несёт ответственность перед клиентом за результативность своей работы; - при неизбежности негативных последствий для отдельных работников вследствие изменений, вызываемых консультированием, консультант должен стремиться к смягчению этих последствий, к разумному балансу интересов; -консультант не должен скрывать от персонала клиентской организации цели и методы работы с ним; -консультант хранит в тайне оговоренную с клиентом информацию о клиентской организации; -консультант не разглашает конфиденциальную информацию, полученную от отдельного работника (диагностическое интервью, наблюдение, работа с документами и т.п.), передавая её клиенту только в анонимном или обобщенном виде; -консультант не должен передавать клиенту некоторые виды информации о персонале, произведённой самим консультантом в ходе его работы
<p>Консультант-консультантские отношения</p>	<ul style="list-style-type: none"> -консультант принимает на себя обязательства перед своим профессиональным объединением следовать принятому Кодексу чести; -консультант считает своим долгом способствовать развитию своего профессионального сообщества, в том числе через передачу коллегам своего опыта и методов работы, помощь друг другу в поиске клиентов, взаимную поддержку в трудных консультационных случаях и т.п.; -консультант при заключении контракта с клиентом должен проинформировать об этом других консультантов, работающих у того же клиента (если ему известно о таковых)
<p>Консультант-общественные отношения</p>	<ul style="list-style-type: none"> -консультант принимает на себя миссию социально ответственного консультанта, который следит за соответствием результатов своей работы – интересам общества в целом: - он не принимает заказы на консультирование противоправных действий своих клиентов, недобросовестных методов конкурентной борьбы; - консультант содействует успеху прогрессивных реформ в направлении общечеловеческих ценностей и интеграции нашей страны в мировое сообщество; - он открыт к сотрудничеству с государством в подготовке и осуществлении прогрессивных мероприятий, в том числе и на безвозмездной основе

4.3 Определите соответствие методов расчета различных показателей:

1. Факторный	а) Анализ внешней и внутренней среды системы. Инновационный
--------------	---

	процесс – сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учётом эндогенных и экзогенных факторов.
2 Функциональный	б) Деятельность менеджера требует высокого творчества, глубокой профессиональной подготовки и интуиции, что делает её сходной с искусством.
3. Системный	в) Наука и техника рассматриваются как один из важнейших факторов развития экономического потенциала общества. Снижение затрат оценивается в качестве результата.
4. Ситуационный	г) Регламентирование процедурных аспектов управления (положения об отраслях и службах, должностные инструкции).

4.4 Установите соответствие основных направлений аудита системы управления персоналом организации

Планирование трудовых ресурсов	- Оценка программ по соответствию целям, организационной культуре, перспективам развития организации; - Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, а также будущих потребностей в персонале
Отбор персонала	- Оценка адекватности методов набора, предлагаемых к использованию, с учётом требований к персоналу, кадровой стратегии и тактики организации; - Оценка перспектив внутренних и внешних источников привлечения персонала в определённой ситуации и с учётом стратегии развития организации
Отбор персонала	- Анализ изменений кадрового потенциала организации; - Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур
Адаптация персонала	- Выявление проблем, которые возникают в период адаптации - Оценка эффективности имеющихся методов адаптации персонал
Система стимулирования	- Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения; - Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации
Обучение персонала	- Разработка и апробация альтернативных программ; - Оценка программ с учётом эффективности обучения, практической ориентированности, формирования мотивации к труду, создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе
Оценка трудовой деятельности	- Адаптация эффективных методик оценки; - Оценка результативности использования методик
Перемещения сотрудников	- Оценка адекватности программ развития персонала целям, стратегии и состоянию развития организации; - Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга;

	- Оценка результативности методов планирования карьеры
Подготовка руководящих кадров	- Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала; - Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации
Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри организации	- Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационных коммуникациях; - Диагностика кадровых процессов и социально - психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации; - Диагностика организационной культуры, определение типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу)

4.5 Соотнесите понятия с их определениями:

А. Кадровый потенциал предприятия	<p>1) это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определённый момент времени;</p> <p>2) это квалифицированные специалисты, отвечающие повышенным требованиям и отобранные для потенциального занятия руководящей должности на предприятии.</p> <p>3) специализированная деятельность, функция HR, направленная на поиск и подбор кандидатов на вакантные позиции в организации;</p> <p>4) генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.</p> <p>5) время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени.</p>
Б. Кадровый резерв	
В. Подбор персонала	
Г. Кадровая политика организации	
Д. Рабочее время	

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 (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом,

выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

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

Соответствие 100-балльной и 5-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 результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.3 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ (ИЛИ СИТУАЦИОННЫЕ) ЗАДАЧИ

Задача № 1

Дмитрий Уваров, два года назад ставший начальником отдела, впервые за это время заболел и не смог выйти на работу. И, как назло, именно сегодня, когда ему нужно решить с управляющим массу важных вопросов. Множество мыслей крутилось у него в голове. Что сейчас происходит в отделе? Как сотрудники обойдутся без него? Почему ему никто не звонит, не советуется? Когда он был в отпуске, Филатов, правда, выполнял за него кое-какие дела из так называемых обычных, оставляя действительно важные до его возвращения, но ведь тогда было лето - затишье. Может быть, следует подумать о заместителе?

Уваров впервые задумался об этом, и, хотя это было не слишком приятно, он продолжал мысленно анализировать ситуацию. Какими полномочиями должен обладать временно исполняющий обязанности? Где он может получить опыт? У него и своих дел хватает, станет ли он вообще напрягаться ради одного раза? Кто будет выполнять работу Филатова, если тот, допустим, будет замещать его, Уварова?

Обладает ли временно исполняющий обязанности правом подписи? Кто будет отвечать, если временно исполняющий обязанности ошибется, примет неверное решение? Найдет ли Филатов общий язык с остальными сотрудниками? Может быть, лучше - Рогов, он общительней?

А от следующей мысли у Уварова даже температура подскочила.

Что будет, если Рогов прекрасно справится с обязанностями начальника отдела, справится не хуже его самого? Тем более, он недавно был на стажировке и успешно работает со сложными компьютерными программами. Может, не стоит слушать врача и выйти на работу? Уваров почувствовал себя хуже и решил, что обдумает все позже...

Задание: 1. Проанализируйте и охарактеризуйте сложившуюся в отделе ситуацию в терминах менеджмента.

2. Постарайтесь ответить на вопросы, возникшие у Д. Уварова, и аргументируйте свои ответы.

3. Как бы вы оценили стиль руководства Д. Уварова?

4. Проанализируйте достоинства и недостатки следующих альтернативных

вариантов замещения: штатное замещение; временное исполнение обязанностей по совместительству; В каких случаях предпочтительней каждый из трех вариантов?

Задача № 2

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

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Задача № 3

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Задача № 4

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Задача № 5

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия»

Задача № 6

За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 тыс. до 64 тыс. руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн. руб. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

Задача № 7

В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного персонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определите, какой должна быть численность рабочих на предприятии в планируемом периоде.

Задача № 8

Исходные данные и постановка задачи. В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10%, производительность труда - на 6%, среднюю заработную плату - на 4%. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн. руб., а фонд заработной платы - 40 млн. руб.

Задача № 9

Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает по пятидневной рабочей неделе.

Праздничные и выходные дни составили 111000 чел. дней;

Дни очередного отпуска – 18000 чел.-дней;

Отпуска по учебе – 3000 чел.-дней;

Отпуска по беременности и родам – 36000 чел.-дней

Неявки по болезни – 5000 чел.-дней

Другие неявки, разрешенные законом – 1000 чел.-дней

Неявки с разрешения администрации – 2700 чел.-дней

Прогулы – 200 чел.-дней

Определить показатели неявок на работу и фактически отработанного времени в целом по предприятию в человеко-днях;

Рассчитать использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника;

Рассчитать структуру ресурсов рабочего времени в % к календарному фонду времени работников;

Проанализировать использование ресурсов рабочего времени предприятия.

Задача № 10

Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1200 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. Генеральная цель службы управления персоналом - своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества. Общая стратегия управления персоналом - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом необходимо установить долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Задача № 11

В одной из столичных организаций очень скупой руководитель. «Пробить деньги» под какой-либо проект практически невозможно. Он требует подробного финансового обоснования и расчета прибыли по любому из мероприятий, в том числе проводимых кадровой службой. Начальник отдела кадров решил предложить руководителю следующее: 1) Взять в службу кадров специалистов по внутреннему PR для издания корпоративной газеты; 2) Закупить программу «КонсультантПлюс»; 3) Оборудовать кабинет кадровой службы 50-литровой установкой с питьевой водой. 4) По каким экономическим параметрам можно просчитать эффективность данных мероприятий с точки зрения потенциальной прибыли организации? Помогите начальнику кадровой службы.

Задача № 12

Вы работаете на заводе. На Вашем предприятии имеется 15 цехов. Средний возраст начальников цехов - 40 лет. Определить план повышения квалификации для данной категории работников при периодичности обучения один раз в 1,25 года и составить график повышения квалификации на 4 года при условии, что вы имеете возможность обучать не более 9 работников в год. Срок повышения квалификации - 2 недели. В связи с особенностями производства нет возможности посылать одновременно более 2-х

работников. Курсы повышения квалификации проводятся в Юго-западном государственном университете в феврале, марте, апреле, мае, октябре, ноябре.

Задача № 13

При оценке профессиональных знаний, умений и навыков всех видов служащих необходимо оценить различные критерии, такие как профессиональные знания, деловые качества, психофизиологические качества и индивидуально-психологические качества. Профессиональные знания - это общие профессиональные знания; знания умения и навыки, необходимые для выполнения операций, входящих в должностные обязанности. Деловые качества (дисциплинированность, инициативность, настойчивость, самостоятельность и др.). С этим "пунктом" всегда возникают наибольшие проблемы. Это та сфера, в которой, как кажется, нет и не может быть точных определений. Зачастую, и сами работодатели не слишком четко представляют какие качества и в какой степени они должны быть развиты у кандидата на вакантную должность. И, зачастую, на место диспетчера на домашнем телефоне принимается человек с излишне развитой для этой должности инициативностью, а на должность начальника отдела продаж может быть принят хороший исполнитель, не способный к самостоятельному принятию решений. Индивидуально-психологические качества - это мотивация, эмоциональная устойчивость, особенности памяти и мышления и др. Психофизиологические качества (выносливость, работоспособность, глазомер, острота слуха, скорость и точность реакции и др.). В большей мере, это важно для космонавтов, летчиков, пожарных и некоторых других "экстремальных" профессий. Фирме не нужны космонавты? Тогда, скорее всего, эта часть испытания завершится опросником, в котором, помимо общих, могут встретиться вопросы "склонны ли вы к аллергиям, простудным заболеваниям, есть ли у вас хронические болезни". Какие из выше перечисленных качеств необходимо учитывать при приеме на работу менеджера по персоналу? Какими именно деловыми качествами должен обладать специалист по управлению персоналом? Важно ли учитывать психофизиологические качества работников, почему? Свой ответ обоснуйте.

Задача № 14

Начальнику кадровой службы крупной организации необходимо заполнить вакансию внутреннего аудитора. Для выполнения этой задачи ему необходимо разместить в Интернете требования к кандидатам на эту должность.

Составьте перечень документов, которые должен представить кандидат для подтверждения своей квалификации и соответствия профессиональным требованиям. Составьте не менее 10 примерных вопросов для собеседования с кандидатом. При формировании вопросов придерживайтесь принципов однозначности толкования, возможности проконтролировать ответ документально или запросами. Укажите не менее трех приоритетных

Задача № 15

Разработайте план форензик по обстоятельствам внутрикорпоративного хищения денежных средств из кассы под видом займов, выданных работникам организации. Подписи работников в расходных кассовых ордерах подделаны.

Сумма хищения 500 000 руб. Какие методы документального и фактического

контроля помогут в установлении истины?

Задача № 16

В результате трудовой экспертизы, проведенной подразделением форензик, установлено, что в 2021 г. бухгалтер производственной организации не начислил компенсацию за неиспользованный отпуск при увольнении рабочего в сумме 13200 руб.

Ставка сбора на страхование от несчастных случаев в организации 1,2 %. На основании приведенных данных следует:

1. Произвести расчет ущерба и установить, кому он нанесен.
2. Указать законодательные и нормативные акты, которым противоречат выявленные нарушения.
3. Рассчитать возможные финансовые санкции.

Задача № 17

Иванов А.В, региональный менеджер управления персоналом, понимал, что его возможности продвижения по службе в головном офисе зависели от того, насколько хорошо работает персонал в его регионе. Контрольная бригада компании рассматривала выполнение плана его региона каждый июнь. Какие действия целесообразно предпринять Рогову для успешного прохождения аудиторской проверки?

Задача № 18

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу. Предложить решение ситуации.

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов (установлено положением П 02.016).

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

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

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

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 компетентностно-ориентированной задачи

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

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

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

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