

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 25.09.2022 23:55:42  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

*(наименование кафедры полностью)*

 Е.А. Бессонова

*(подпись)*

« 8 » 12 2021 г.

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

Обучение и развитие персонала

*(наименование дисциплины)*

38.03.03 Управление персоналом.  
направленность (профиль) «Управление персоналом организации»  
*(код и наименование ОПОП ВО)*

# **1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

## **1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ**

Тема 1. Организация привлечения персонала.

1. Какие методы привлечения персонала являются наиболее эффективными.
2. Количественная и качественная оценка потребности в персонале.
3. Какие источники привлечения персонала следует использовать для предприятий различных организационно-правовых форм.
4. Как произвести расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала.
5. Как происходит реализация оценочных мероприятий.
6. В чем суть функций управления персоналом?
7. Функционально-целевая модель системы управления организацией и ее персоналом как основа формирования экономических и эффективных организационных структур системы управления персоналом.
8. Формирования целей организации и системы управления персоналом.
9. В чем заключаются общие и конкретные функции управления персоналом?
10. Оценка эффективности систем управления
11. Оценка эффективности управленческих решений в управлении персоналом.
12. Как соотносятся понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»?
13. Перечислите основные функции управления человеческими ресурсами.
14. Что такое «человеческий капитал»?
15. Как соотносятся роли менеджера по персоналу и специалиста по управлению человеческими ресурсами?
16. Назовите основные проблемы международного управления человеческими ресурсами.

Тема 2. Отбор персонала.

1. Назовите ступени отбора персонала.
2. Методы оценки способностей претендентов. Какой метод является наиболее эффективным?
3. Какие методы отбора персонала следует использовать для предприятий различных организационно-правовых форм.
4. Как осуществляется прием на работу.
5. Стратегия управления человеческими ресурсами в организации
6. Разработка стратегии управления персоналом в организации
7. Управленческие нововведения. Как оценить их эффективность?
8. Управленческие нововведения. Как оценить их эффективность?
9. Снятие сопротивления персонала изменениям в организации
10. Оценка и планирование персонала
11. Подходы к построению кадровой политики
12. Как оценивается эффективность системы отбора и найма персонала?
13. Как оценить эффективность системы обучения персонала организации?
14. Что такое уточнение требований, выявление профессионально-важных качеств?
15. Дайте определение планированию отбора персонала.
16. Дайте определение источников набора.
17. Что такое привлечение претендентов к отбору.
18. Что представляет собой оценка профессионально важных качеств.

Тема 3. Адаптация персонала.

1. Какие цели адаптации персонала вы знаете?
2. Какой этап адаптации персонала наиболее важный?
3. Как ускорить адаптацию новых сотрудников.
4. Что понимается под экономической адаптацией?
5. Для чего нужна психологическая адаптация сотрудника.

6. Технологии управления знаниями в организации
7. Принципы построения карьеры в организации
8. Перечислите виды структуры персонала
9. Перечислите особенности организационной структуры персонала.
10. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?
11. Что представляет собой адаптация персонала?
12. Назовите виды адаптации персонала.
13. Что понимается под режимом работы?
14. Какие пути преодоления стресса вы знаете?

#### Тема 4. Аттестация персонала.

1. Что представляет собой процесс аттестации работников.
2. С какой периодичностью наиболее оптимально проводить аттестацию.
3. Категории работников, в отношении которых может проводиться аттестация, и категории работников, которые не подлежат аттестации.
4. Состав и полномочия аттестационной комиссии.
5. Какие критерии оценки следует разработать для объективной аттестации.
6. Порядок проведения аттестации, в частности, порядок уведомления работников о ней, проведения заседания аттестационной комиссии, голосования, ведения протокола заседания аттестационной комиссии, ознакомления работников с результатами аттестации после принятия решения членами комиссии.
7. Назовите понятие аттестационной комиссии.
8. Как происходит процесс аттестации?
9. Назовите этапы процесса аттестации.
10. Правовое регулирование аттестации персонала.
11. Каким образом происходит процесс оценки подчиненных руководителем?

#### Тема 5. Развитие персонала.

1. Как вы оцениваете влияние внешнего рынка труда.
2. Какая цель обучения персонала наиболее важная.
3. Что представляет собой систематический подход к внутрифирменному обучению.
4. Как произвести оценку долгосрочных потребностей в обучении.
5. Обучение с отрывом и без отрыва на производстве.
6. Что такое развитие персонала?
7. Какие цели преследует развитие персонала?
8. Какие существуют формы развития персонала?
9. Назовите формы обучения персонала.
10. Какие цели профессионального обучения вы знаете?

#### Тема 6. Расторжение трудовых отношений.

1. Актуальные вопросы расторжения трудового договора по инициативе работника.
2. Актуальные вопросы расторжения трудового договора по инициативе работодателя.
3. Роль и значение служб охраны труда.
4. Правовое регулирование расторжения трудового контракта в Российской Федерации.
5. Что такое текучесть кадров?
6. Какие существуют пути преодоления текучести кадров?
7. Управление текучестью кадров.
8. Какие способы рационализации персонала известны?

#### Тема 7. Управление деловой карьерой.

1. В чем суть понятия «управление карьерой».
2. Каким образом можно управлять карьерой.
3. Кого можно выделить как субъектов управления карьерой. В чем состоят их интересы?

4. Какими могут быть функции субъектов управления карьерой.
5. Что представляет собой карьера как объект управления.
  1. Что такое карьера?
  2. Какие способы управления карьерой известны?
  3. Назовите виды деловой карьеры.
  4. Назовите этапы деловой карьеры.
  5. Что такое кадровый резерв?

**Шкала оценивания:** 3 балльная.

**Критерии оценивания :**

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

**2 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.

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

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

## **1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

Тема 2. Отбор персонала.

1. В чем отличие планирования человеческих ресурсов от планирования рабочей силы?
  - А) при планировании человеческих ресурсов делается ставка на мотивации, при планировании рабочей силы – на количество
  - Б) при планировании рабочей силы делается ставка на мотивации, при планировании человеческих ресурсов – на количество
  - В) эти понятия имеют один и тот же смысл
2. Норма управляемости выражается в количестве:
  - А) страт
  - Б) подчиненных
  - В) отделов

Г) подразделений

3. Основные критерии дифференциации планов службы управления персоналом:

А) сроки и подразделения

Б) цели и задачи

В) масштабы и области применения

Г) численность охваченных планированием и достигнутые результаты

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

А) рост благосостояния работников

Б) максимизация прибыли организации

В) удовлетворение запросов потребителей

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

А) индексного

Б) экспериментального

В) параметрического

6. План и прогноз:

А) взаимодополняют друг-друга

Б) идентичные понятия

В) прогноз играет определяющую роль

7. Планирование человеческих ресурсов это:

А) процесс, цель которого представить сотрудникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их потребностями и склонностями, так и с требованиями производства

Б) процесс организации планомерного продвижения работника по системе должностей или рабочих мест

В) процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации.

Тема 4. Аттестация персонала.

1. Аттестация – это форма оценки человека, которую:

А) может дать только другой человек, группа людей;

Б) можно провести с помощью измерительных приборов;

В) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;

Г) работник проводит самостоятельно;

Д) может проводить только непосредственный руководитель работника.

2. Аттестация персонала - это:

А) анализ затрат, связанных с наймом персонала;

Б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;

В) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;

Г) установление функциональной роли работника;

Д) ответы а) и б).

3. В чем заключается основной недостаток аттестации?

А) субъективизм;

Б) высокая требовательность к аттестуемым;

В) высокая требовательность к организаторам;

Г) высокая стоимость;

Д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе.

4. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?

А) профессиональная компетентность;

Б) организаторские способности;

В) личные качества;

Г) коммуникативные способности;

Д) медицинские показания

5. К явной функции аттестации относится:

А) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;

Б) углубление знакомства с подчиненными;

В) разрушение круговой поруки;

Г) мотивация и стимулирование труда;

Д) поиск оснований для увольнения конкретных работников.

6. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?

А) рассказать и продать;

Б) рассказать и выслушать;

В) решение проблемы;

Г) «дерево решений»;

Д) Бостонская матрица.

7. Какой из ниже перечисленных вопросов является центральным в западном варианте аттестации (performance appraisal)?

А) конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности;

Б) проведение оценочного интервью;

В) умение менеджера вести переговоры;

Г) понижение в должности;

Д) понижение заработка работника.

8. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к качествам успешного менеджера?

А) уверенность в себе;

Б) опыт в бизнесе;

В) отношение к деньгам как к мере успеха;

Г) готовность к компромиссу;

Д) настойчивость в решении задач.

9. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?

А) знания;

Б) качество выполнения работы;

В) способности к руководству;

Г) возраст работника;

Д) способность к развитию.

10. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

А) единообразие методов оценки;

Б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью;

В) различие представлений об эффективности оценки;

Г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии;

Д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки.

Тема 5. Развитие персонала.

1. В каком случае происходит формирование мотива труда?

А) если трудовая деятельность является основным условием получения блага

Б) если стаж работы является критерием распределительных отношений

В) если высокий статус дает возможность получить благо

2. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

А) до начала профессиональной деятельности

Б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет

В) во время адаптации в коллективе

3. В соответствии с теорией «Х» Дугласа Мак Грегора человек:

А) стремиться к проявлению самостоятельности

Б) обладает творческим мышлением

В) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации

Г) не любит работать и старается избежать ответственности

4. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

А) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе

Б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе

В) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе

5. В чем заключается цель стимулирования персонала?

А) побудить человека избегать конфликтов

Б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями

В) побудить человека не превышать своих полномочий

6. В чем суть классической теории мотивации?

А) деньги – единственный мотивационный фактор

Б) человека заставляют действовать внутренние потребности

В) поведение человека определяется его ожиданиями

7. Вероятность увольнения по собственному желанию выше

А) у сотрудников, длительное время работающих в организации

Б) у недавно нанятых на работу сотрудников

В) не зависит от стажа работы в организации

8. Для увеличения эффективности труда необходимо:

А) четко формулировать цель работы

Б) давать общее представление о необходимых результатах

В) ориентироваться не на результат, а на процесс работы

9. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом (выберите несколько ответов):

А) высказать свою оценку сотруднику наедине

Б) высказать свою оценку сотруднику публично

В) в этом случае лучше вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры

Г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании

10. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

А) за достижение плановых показателей

Б) за перевыполнение плана

В) за выдающиеся заслуги

Г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате.

Тема 7. Управление деловой карьерой.

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

А) горизонтального типа;

Б) вертикального типа;

В) центростремительного типа.

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

А) горизонтального типа;

Б) вертикального типа;

В) центростремительного типа.

3. Источниками формирования резерва кадров являются:
- А) неквалифицированные работники
  - Б) сотрудники предпенсионного возраста
  - В) руководители нижнего звена
  - Г) руководители высшего звена
4. Источники формирования резерва кадров?
- А) бывшие работники предприятия
  - Б) заместители руководителей
  - В) неквалифицированные специалисты
5. Как называют совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации?
- А) система служебно-профессионального продвижения
  - Б) система стимулирования и мотивации
  - В) система стратегического планирования и прогнозирования
6. Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?
- А) неспециализированная
  - Б) внутриорганизационная
  - В) специализированная
7. Какие два вида служебно-профессионального продвижения (карьеры) различают с точки зрения практики управления организацией?
- А) вертикальное, ступенчатое
  - Б) продвижение руководителя и продвижение специалиста
  - В) постепенное, центростремительное
8. Какой из элементов не может служить источником формирования резерва кадров?
- А) квалифицированные специалисты
  - Б) дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих
  - В) руководители низового уровня
  - Г) заместители руководителей подразделений
  - Д) любые работники данного предприятия
9. Какой тип карьеры наиболее характерен для японских организаций?
- А) специализированная
  - Б) неспециализированная
  - В) межорганизационная
  - Г) скрытая
10. Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?
- А) Дж.Голланд
  - Б) А.Маслоу
  - В) Ф.Тейлор

**Шкала оценивания:** 3 балльная.

**Критерии оценивания:**

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

**3 балла** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 100-90% заданий.

**2 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 89-75% заданий.

**1 балл** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 74-60% заданий.



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

### **1.3 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

Тема 1. Организация привлечения персонала.

1. Модели организации труда персонала.
2. Организационная структура и организационный дизайн.
3. Формирование паспорта рабочего места.
4. Проектирование рабочих мест
5. Применение научной организации труда в современных государственных и коммерческих компаниях (возможна конкретизация).
6. Описание работы как инструмент управления персоналом.
7. Фриланс как метод организации труда.
8. Современные формы организации труда персонала
9. Система трудовых отношений в организации
10. Проектирование организационной структуры и распределения труда

Тема 2. Отбор персонала.

1. Инструменты построения эффективного трудового процесса в организации
2. Инструменты регламентации труда персонала
3. Трансформации профессий на рынке труда
4. Нормирование труда
5. Профессиональные стандарты в системе управления персоналом
6. Управление персоналом в условиях «четвёртой технологической революции»
7. Государство и профсоюзы как субъекты трудовых отношений в организации
8. Сущность отбора персонала
9. Методы отбора персонала

Тема 3. Адаптация персонала.

1. Общая характеристика адаптации персонала
2. Возможности и условия эффективности командной организации труда.
3. Инструменты управления поведением группы.
4. Современные методы управления поведением сотрудников.
5. Управление поведением в инновационной организации.
6. Управление командами в организации.

Тема 4. Аттестация персонала.

1. Понятие аттестации персонала
2. Виды аттестации персонала
3. Значение аттестации персонала
4. Факторы эффективности деятельности современного руководителя.
5. Имидж руководителя и его формирование.
6. Власть и коммуникации в процессе руководства.
7. Коммуникации в управлении персоналом. Формальные и неформальные каналы коммуникаций.
8. Эффективность деловых коммуникаций.
9. Позитивное мышление как фактор эффективности работы руководителя.
10. Методы организационного влияния в религиозных организациях (тоталитарных сектах).
11. Манипулирование как метод управления.

Тема 5. Развитие персонала.

1. Тренинги в системе обучения и развития персонала.
2. Корпоративный тренинг и его возможности.
3. Корпоративный тренинг: условия эффективного использования.
4. Тренинг управления временем: особенности подготовки и проведения.

5. Тренинг креативности в системе профессиональной подготовки персонала.

6. Посттренинговое обучение персонал

Тема 6. Расторжение трудовых отношений.

1. Правовое регулирование трудовых отношений.

2. Заключение трудовых отношений.

3. Расторжение трудовых отношений.

4. Возможности и условия эффективности командной организации труда.

5. Инструменты управления поведением группы.

6. Современные методы управления поведением сотрудников.

7. Управление поведением в инновационной организации.

8. Управление командами в организации.

Тема 7. Управление деловой карьерой.

1. Деловая карьера.

2. Построение карт карьерных перемещений.

3. Управление карьерой в современной организации.

4. Планирование карьеры специалиста.

5. Факторы карьерного роста.

6. Саморазвитие личности как фактор успешной карьеры.

7. Этапы и темпы карьерного продвижения.

8. Трудоустройство как начальный этап карьеры.

9. Место отбора персонала в системе управления карьерой.

10. Карьера в государственном и частном секторах: сравнительный анализ.

11. Карьера менеджера по персоналу.

12. Карьера государственного служащего.

13. Профессиональная адаптация и обучение в системе управления карьерой.

14. Построение карт развития карьер сотрудников в коммерческих организациях.

15. Карьерное консультирование и карьерный коучинг.

16. Типология карьеры современных работников.

17. Факторы, препятствующие развитию карьеры, и методы их преодоления.

**Шкала оценивания:** 10 балльная.

**Критерии оценивания:**

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

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

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

**3 балла** (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее

рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

1. SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров:

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

2. Продолжите фразу.

Адаптация персонала — это процесс приобретения \_\_\_\_\_, позволяющих новым сотрудникам максимально эффективно выполнять свои должностные обязанности в компании.

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

- А) да
- Б) нет

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

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

5. Вставьте верное определение.

\_\_\_\_\_ - это беспристрастная и независимая оценка компетентности, уровня знаний, навыков и трудовых функций работников, сотрудников и соискателей.

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

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

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

- А) стратегический мониторинг
- Б) стратегический анализ
- В) выбор стратегии
- Г) внедрение стратегии

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

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

9. Соотнесите верное термин и его определение.

Организация привлечения персонала	специализированная деятельность, функция HR, направленная на поиск и подбор кандидатов на вакантные позиции в организации.
Отбор персонала	система взаимосвязанных действий, которые включают разработку стратегии, процессы прогнозирования и планирования запроса и потребности в персонале, управление профессиональным ростом и карьерой, а также организацию процесса тренинга, обучения, формирование организационной культуры, адаптации.
Адаптация персонала	процесс своевременного обращения к кругу работников на рынке труда (внешнем и внутреннем), обладающих соответствующей квалификацией и иными качествами, существенными для достижения успеха на вакантной должности, и поощрения их к подаче заявлений на работу в организации.
Развитие персонала.	процесс приобретения новых навыков, знаний и сценариев поведения, позволяющих новым сотрудникам максимально эффективно выполнять свои должностные обязанности в компании.

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

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

11. При ликвидационной организационной стратегии система вознаграждения основана:

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

12. Выстройте верно этапы управления деловой карьерой:

- А) ориентация в организации;
- Б) работа в должности;
- В) аттестация;
- Г) новый сотрудник.
- Д) Обучение планированию карьеры.

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

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

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

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

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

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

А) предпринимательской.

16. Адаптация - это:

А) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;

Б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;

В) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;

Г) процесс повышения квалификации нового работника;

Д) ответы «а» и «г».

17. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

А) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;

Б) использование испытательного срока для новичка;

В) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;

Г) введение в должность;

Д) все вместе.

18. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

А) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;

Б) приспособление к относительно новому социуму;

В) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;

Г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

Д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.

19. Выделите ключевой элемент адаптации

А) знакомство непосредственно с рабочим местом;

Б) знакомство с предприятием;

В) опыт работы;

Г) налаживание внешних коммуникаций;

Д) снижение конфликтности.

20. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

А) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;

Б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;

В) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;

Г) изолировать его от влияния коллег;

Д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника.

21. Какие виды адаптации выделяют ученые?

А) первичная, вторичная, функциональная;

Б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;

В) скрытая, явная, фрикционная;

Г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;

Д) экономическая, социальная, политическая.

22. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?

- А) первичная, вторичная;
- Б) функциональная, структурная;
- В) основная, вспомогательная;
- Г) внешняя, внутренняя;
- Д) явная, скрытая.

23. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?

- А) санитарно-гигиеническая адаптация;
- Б) экономическая;
- В) социально-психологическая;
- Г) организационно-административная;
- Д) прогрессирующая.

24. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?

- А) настроение коллектива;
- Б) традиции коллектива;
- В) морально-психологический климат;
- Г) нравственность;
- Д) мораль.

25. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?

- А) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;
- Б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- В) способность менеджера к творческой инициативе;
- Г) приспособление под требования подчиненных;
- Д) дружелюбное отношение к подчиненным.

26. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

- А) формирование органов образования;
- Б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
- В) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- Г) сокращение текучести рабочей силы;
- Д) формирование и развитие технической системы.

27. Увольнение по инициативе работодателя производится без учета мнения профсоюзного органа в случае:

- А) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- Б) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
- В) сокращения численности или штата работников;
- Г) совершения работником прогула.

28. Основанием для прекращения трудового договора с работником является:

- А) нарушение правил приема на работу;
- Б) отстранение от работы;
- В) реорганизация;
- Г) достижение пенсионного возраста.

29. При сокращении численности или штата работников преимущественное право на оставление на работе предоставляется:

- А) семейным — при наличии двух и более иждивенцев;
- Б) работникам, повышающим квалификацию без отрыва от производства;
- В) работникам с наиболее высокой производительностью труда и квалификацией;
- Г) беременным женщинам.

30. При реорганизации предприятия (организации) трудовые отношения:

- А) продолжаются с согласия работника;
- Б) прекращаются в связи с реорганизацией;
- В) прекращаются в связи с ликвидацией.

31. Дисциплинарное взыскание в виде увольнения применяется:

- а) не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка;
- б) не позднее двух месяцев со дня обнаружения проступка;
- в) не позднее одного года со дня совершения проступка.

32. Дополнительные основания прекращения трудового договора являются неправомерными, если они

- а) установлены работодателем в локальных нормативных актах;
- б) установлены в коллективном договоре организации;
- в) предусмотрены в трудовом договоре с руководителем организации.

33. Какой продолжительности оплачивается вынужденный прогул при вынесении решения о восстановлении на работе?

- а) не более чем за один год;
- б) не более чем за три месяца;
- в) без ограничения сроком.

34. При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право расторгнуть трудовой договор с работником:

- а) без предупреждения;
- б) с предупреждением в письменной форме не позднее чем за одну неделю, без указания причин;
- в) с предупреждением в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин.

35. По делам об увольнении работник вправе обратиться в суд в следующий срок:

- а) трехмесячный срок, когда узнал или должен был узнать об увольнении;
- б) десятидневный срок со дня увольнения;
- в) месячный срок со дня выдачи трудовой книжки.

36. Решение о восстановлении на работе незаконно уволенного работника:

- а) подлежит немедленному исполнению;
- б) подлежит исполнению по истечении 10 дней, предусмотренных на обжалование;
- в) подлежит исполнению по истечении 3 дней после принятия решения.

37. Можно ли уволить работника за один прогул?

- а) да;
- б) нет.

38. Можно ли уволить совместителя за прогул, если продолжительность рабочего времени не превышает трех часов в день?

- а) можно;
- б) нельзя.

39. Трудовой договор с лицом, работающим по совместительству, может быть прекращен в случае приема на работу работника, для которого эта работа будет являться основной, при условии:

- а) заключения с совместителем срочного трудового договора;
- б) заключения с совместителем трудового договора на неопределенный срок.

40. При аннулировании трудового договора необходимо:

- а) издать приказ об увольнении (ст. 61 ТК РФ);
- б) издать приказ о расторжении трудового договора по соглашению сторон (п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ);
- в) аннулированный трудовой договор считать незаключенным.

41. Как должен поступить сотрудник кадровой службы в случае отказа работника поставить в трудовой книжке свою подпись после записи об увольнении?

- а) составить акт об отказе работника расписаться в своей трудовой книжке;

б) внести в трудовую книжку запись «От подписи отказался», заверить печатью работодателя;

в) не выдавать трудовую книжку;

г) выдать трудовую книжку.

42. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации?

А) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться;

Б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников;

В) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы;

Г) заставить работников признать новичка;

Д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

43. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

А) позволить им самостоятельно разделить функции;

Б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;

В) составить должностные инструкции для обоих;

Г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;

Д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

44. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

А) отказать ему в приеме на работу;

Б) принять с испытательным сроком;

В) принять без испытательного срока;

Г) принять, но с более низким жалованием;

Д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта.

45. Определите одну из стадий адаптации:

А) ассимиляция;

Б) выплата заработной платы;

В) «акклиматизация»;

Г) конфронтация;

Д) легализация.

46. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:

А) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией;

Б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре;

В) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;

Г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины;

Д) ознакомиться с правовой стороной деятельности организации.

47. Период адаптации к новым обязанностям:

А) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;

Б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;

В) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;



- Г) зависит только от уровня образования человека;
- Д) зависит только от психологических особенностей личности.

48. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:

- А) первого года работы;
- Б) двух лет работы;
- В) трех лет работы;
- Г) пяти лет работы;
- Д) десяти лет работы.

49. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- А) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;
- Б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
- В) привыкание к новым людям;
- Г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
- Д) адаптация к ближайшему социальному окружению.

50. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:

- А) первичная адаптация;
- Б) вторичная адаптация;
- В) второстепенная;
- Г) факторная;
- Д) регрессивная.

51. Психофизиологическая адаптация характеризует:

- А) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов;
- Б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;
- В) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;
- Г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;
- Д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации.

52. С какого процесса начинается адаптация работника в коллективе?

- А) приспособления;
- Б) ориентации;
- В) идентификации;
- Г) стереотипизации;
- Д) аккредитации.

53. С какого этапа должен начинаться процесс адаптации работника в коллективе?

- А) с процесса ориентации, ознакомления;
- Б) с процесса ассимиляции;
- В) с процесса приспособления;
- Г) с процесса стереотипизации;
- Д) с процесса аккредитации.

54. Чем характеризуется полная адаптация?

- А) сочетанием профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также планирования карьеры персонала организации;
- Б) сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе;
- В) сочетанием мер по профинформации, профконсультированию, профподбору и

проадаптации, которые помогают человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям;

Г) признанием новичка другими сотрудниками;

Д) снижением трудовой мотивации.

55. Что относится к социально-психологическим процессам в коллективе?

А) планирование человеческих ресурсов, стимулирование труда, прогнозирование, управление карьерой;

Б) обучение, аттестация, оценка потенциала, развитие способностей и навыков;

В) адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция;

Г) планирование карьеры, обучение, стажировки;

Д) материальное стимулирование труда – повышение зарплаты, премирование.

56. Что подразумевается под процессом ориентации сотрудника?

А) получение сотрудником информации об организации, где он начинает работать;

Б) возможность работника выбрать организацию, где он хотел бы работать;

В) выбор учебного заведения, где работник хотел бы пройти профессиональную подготовку;

Г) завершающий этап процесса адаптации;

Д) подготовка к уходу из организации.

57. Что способствует уменьшению стрессовых ситуаций руководителя?

А) правильная организация труда;

Б) демократический стиль руководства;

В) возраст менеджера;

Г) пол менеджера;

Д) увеличение функциональных обязанностей и ответственности.

58. Ядро любого коллектива составляют:

А) безразличные работники;

Б) частично идентифицированные;

В) полностью идентифицированные;

Г) не адаптированные работники;

Д) наименее квалифицированные работники.

59. В каком законодательном документе устанавливается порядок заключения трудовых договоров и формы найма на работу в России?

А) Трудовой Кодекс РФ

Б) Конституция России

В) Акт о труде РФ

Г) Закон о труде и трудоустройстве граждан РФ

60. В какой форме в России могут быть заключены трудовые договоры?

А) в письменной

Б) в устной

В) нет такой формы найма на работу

61. В России трудовые договоры заключаются:

А) в письменной и устной форме

Б) в письменной форме, только нотариально заверенный контракт имеет силу

В) только в письменной форме

Г) не существует законодательно установленной формы контракта

62. В чем заключается «Свобода коалиций и переговоров по тарифным условиям оплаты»?

А) все рабочие и служащие имеют право свободного передвижения по всей территории России с оговоркой ограничений, оправданных по причинам общественного порядка, безопасности и здоровья

Б) любой труд должен быть оплачен в справедливом размере

В) гражданин может выбирать тот или иной род деятельности и занятий

Г) все рабочие и служащие имеют право на еженедельное время отдыха и на ежегодный оплачиваемый отпуск

Д) работодатели и трудящиеся имеют право свободно соединяться с целью образования профессиональных или профсоюзных объединений, которые представляли бы их экономические и социальные интересы

63. В чем отличие соглашений от коллективных договоров в России?

А) в том, что соглашения могут заключаться на разной основе: быть результатом конфронтационных отношений, быть результатом взаимного понимания общности интересов и целей

Б) в том, что соглашения могут включать в себя условия оплаты и решения финансовых вопросов

В) в том, что соглашения могут включать в качестве субъектов, подписывающих их, три стороны, в том числе полномочных представителей государственных органов

64. В чем отличие соглашения от коллективного договора?

А) соглашения может быть подписано тремя субъектами в отличие от коллективного договора

Б) соглашения ничем не отличается от коллективного договора

В) соглашения не может быть подписано на разных уровнях (федеральном, отраслевом и т.д.), в отличие от коллективного договора

65. Для чего создается постоянно действующая Российская трехсторонняя комиссия?

А) для регулирования социально-трудовых отношений, ведения коллективных переговоров

Б) для подписания трудовых соглашений

В) для взимания налогов

66. Какая из перечисленных систем включает в себя следующие элементы: принципы, субъекты, уровни, функции, формы и механизм реализации?

А) система социального партнерства

Б) система коллективных договоров

В) система трудовых отношений

67. Могут ли устанавливаться дополнительные основания для расторжения трудового договора, кроме перечисленных в Трудовом Кодексе?

А) да

Б) нет

В) только в индивидуальном трудовом договоре

68. Право граждан выбрать тот или иной вид деятельности, провозглашенное Конституцией РФ, означает:

А) свободу труда

Б) гуманизацию труда

В) равенство возможностей

69. Расторжение договора на основании соглашения сторон производится:

А) в любое время, без сроков предупреждения

Б) после предупреждения

В) после того, как найдена замена на должность увольняющегося

70. Результатом взаимного понимания общности интересов и целей в сфере трудовых отношений является:

А) заключение коллективных договоров

Б) социальное партнерство

В) заключение трудовых соглашений

71. В чем заключается особенность организации процесса обучения менеджеров?

А) наличие у них определенного жизненного опыта (профессиональные навыки, умения, убеждения)

Б) наличие универсальных принципов управления

В) нет никаких особенностей

72. В чем заключается цель развития персонала и человеческих ресурсов?

А) обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития

Б) обеспечение организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки

В) обеспечение организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы

Г) обеспечение организации преданными работниками, главное для которых – корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника

73. Внедрение различных технологий обучения персонала, в первую очередь, связано с издержками. Но в чем заключается выгода инвестиций в повышение квалификации сотрудников?

А) повышение конкурентоспособности компании за счет более профессиональных действий ее сотрудников

Б) повышение сплоченности команды во время тренингов и семинаров

В) усиление имиджа компании, в которой работают высококвалифицированные кадры

74. Всегда ли следует приглашать на работу в компанию тренера самой высокой квалификации, способного проводить обучения среди сотрудников всех уровней - от продавцов до топ-менеджеров? Почему вы так думаете?

А) да, всегда следует; лучше, если тренер обладает даже избыточной квалификацией, чтобы воспользоваться своими возможностями, как только возникнет такая необходимость

Б) нет, не всегда следует, т.к. это лишние расходы; при выборе среди кандидатов на вакансию тренера компании следует ориентироваться на его возможности проводить обучение среди самой многочисленной, часто сменяемой категории персонала

В) никогда не следует; лучше направить достойных сотрудников на обучение в известный учебный центр, что будет для них более полезно с точки зрения профессионального обучения

75. Главными задачами обучения для такой целевой группы, как руководители с опытом работы, является (при необходимости отметить несколько):

А) методика принятия решений

Б) теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специализации

В) повышение квалификации для углубления знаний по специальности

Г) развитие перспективного видения

Д) совершенствование отработки поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров

76. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:

А) деловая игра

Б) семинар

В) лекция

Г) наставничество

77. Для кого в компании надо организовывать обучение в первую очередь:

А) тех, кто приносит компании наибольшую прибыль, - они еще заработают

Б) тех, кто наиболее подготовлен, - их надо развивать и дальше

В) тех, кто наименее подготовлен, - их надо подтянуть до нормального уровня

Г) тех, кто хорошо работает, - это им будет наградой

Д) тех, кто всеми руководит, - без них ничего не получится

78. Иногда сотрудники по различным причинам отказываются от участия в семинарах, тренингах, которые оплачивает руководство компании. Каким образом можно изменить сложившуюся ситуацию наиболее эффективно?

А) директивным путем, т.е. руководителю следует издать приказ об участии в обучении сотрудников подразделения или направлении на учебу отдельных специалистов

Б) демократическим путем, т.е. следует выяснить причины отказа и найти компромиссное решение

В) путем сочетания интересов сторон, а именно сохранив за сотрудником заработную плату на период обучения

79. Исходя из каких критериев можно оценить программу обучения на уровне организации?

А) степень привлекательности для сотрудников, прошедших курс обучения

Б) последующие позитивные изменения той или иной организационной функции

В) стоимость затрат, связанные с обучением персонала, с количественными результатами работы сотрудников

80. К методам обучения в форме "вне рабочего места" относятся (при необходимости указать несколько методов):

А) лекция

Б) наставничество

В) стажировки

Г) консультирование

Д) семинары

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

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по дихотомической шкале
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

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

## **2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

*Компетентностно-ориентированная задача № 1*

В текущем периоде объем продукции предприятия составил 900 тыс. руб., среднесписочная численность работников 8500 чел. В планируемом периоде предполагается увеличение объема продукции на 15%, рост производительности труда на 9% по сравнению с текущим периодом. Задание: Определить численность работающих на планируемый период. Методические указания Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников (Чср), а также формулы индексов роста данных

показателей (1Р), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 2*

Менеджер по персоналу выполняет следующие функции: 1. разработка стратегии управление персоналом; 2. разработка кадровой политики; 3. планирование кадровой работы; 4. найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки; 5. анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах; 6. маркетинг персонала; 7. поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала; 8. планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей; 9. комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития; 10. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала; 11. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования; 12. аттестация персонала; 13. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников; 14. планирование деловой карьеры; 15. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации; 16. организация учета движения персонала; 17. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению; 18. управление занятостью персонала; 19. оформление приема, перевода и увольнения работников; 20. нормирование трудовых процессов; 21. мотивация труда работников; 22. стимулирование труда работников; 23. разработка и внедрение систем оплаты труда; 24. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия; 25. проориентационная работа; 26. формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность); 27. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию; 28. подбор и расстановка кадров; 29. создание резерва кадров и его обучение; - применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива; 30. диагностика социально-психологических ситуаций; 34. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом; 35. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе; 36. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях; 37. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами; 38. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда; 39. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности; 40. организация работы с увольняющимися работниками; 41. ведение учета личных дел; 42. рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

Задание: 1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом. 2. Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений. Методические указания Методика попарных сравнений предполагает сравнение каких-либо анализируемых показателей (функций, мотивов и т.д.) или работников между собой. Для проведения сравнительной оценки составляется оценочная таблица, число строк и столбцов которой соответствует числу сравниваемых показателей (работников).

Технология заполнения таблицы заключается в следующем: при сравнении двух показателей (работников) необходимо распределить между ними 2 балла, используя один из названных путей: 1. если один из показателей предпочтительнее другого (один из работников лучше владеет оцениваемым навыком, чем другой), то ему присваиваются 2 балла, а менее предпочтительному («проигравшему» сотруднику) - 0 баллов. 2. при равенстве оцениваемых показателей (работников) каждому из них присуждается по 1 баллу. По диагонали таблицы (в

темных ячейках таблицы) проставляется по 1 баллу. Далее по строкам суммируются присвоенные каждому показателю (работнику) баллы и составляется рейтинг показателей (работников).

*Компетентностно-ориентированная задача № 3.*

Перечень функций службы управления персоналом составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями: 1.обеспечение потребности в персонале; 2.использование персонала; 3.анализ маркетинговой информации; 4.определение потребности в персонале; 5.производственная социализация персонала; 6.мотивация трудовой деятельности; 7.управление карьерой персонала; 8.высвобождение персонала; 9.определение содержания и процесса мотивации; 10. деловая оценка персонала; 11. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала; организация обучения персонала; 12. развитие персонала; 13. организация обучения персонала.

Задание: расставить перечисленные функции управления персоналом в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы. Методические указания. Функции управления персоналом реализуются в системе управления персоналом, которая включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Данная структура системы управления персоналом организации может быть использована для группировки отдельных функций в подсистемы.

*Компетентностно-ориентированная задача № 4.*

Проанализируйте работу с резервом в известной вам организации и сформулируйте свои предложения по ее совершенствованию.

*Компетентностно-ориентированная задача № 5.*

Списочный состав работников на начало отчетного периода составил 6714 чел. Принято в течение отчетного периода 266 чел. Выбыло в течение отчетного периода 388 чел., в том числе по причинам: 1.перевод на другие предприятия - 0 чел.; 2. окончание срока договора - 67 чел.; 3. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.; 4. по собственному желанию - 196 чел.; 5. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.; 6. увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины - 13 чел. Среднесписочное число работников - 6653 чел.

Задание:

Определить:

Списочный состав работников на конец отчетного периода,

*Компетентностно-ориентированная задача № 6.*

Списочный состав работников на начало отчетного периода составил 7211 чел. Принято в течение отчетного периода 266 чел. Выбыло в течение отчетного периода 388 чел., в том числе по причинам: 1.перевод на другие предприятия - 0 чел.; 2. окончание срока договора - 22 чел.; 3. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 44 чел.; 4. по собственному желанию - 153 чел.; 5. увольнение по сокращению штатов - 11 чел.; 6. увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины - 13 чел. Среднесписочное число работников - 6653 чел.

Задание:

Определить:

Коэффициент текучести кадров,

*Компетентностно-ориентированная задача № 7.*

Списочный состав работников на начало отчетного периода составил 6665 чел. Принято в течение отчетного периода 314 чел. Выбыло в течение отчетного периода 388 чел., в том числе по причинам: 1.перевод на другие предприятия - 0 чел.; 2. окончание срока договора - 22 чел.; 3. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 56 чел.; 4. по собственному желанию - 216 чел.; 5. увольнение по сокращению штатов - 11 чел.; 6. увольнение за прогул и другие нарушения

трудовой дисциплины - 13 чел. Среднесписочное число работников - 6653 чел.

Задание:

Определить:

Степень удовлетворенности работников работой на предприятии. Пояснить, почему показатель удовлетворенности работой, определенный с использованием только имеющихся данных, можно считать лишь условным. Какой метод определения удовлетворенности работников работой дает более достоверные сведения?

*Компетентностно-ориентированная задача № 8*

Исходные данные содержат перечень управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом: 1. Прием на работу 2. Увольнение 3. Планирование фонда оплаты труда 4. Составление плана социального развития предприятия 5. Планирование потребности в персонале 6. Разработка плана по охране труда и технике безопасности 7. Анализ производственного травматизма 8. Заключение трудового договора 9. Разработка плана повышения квалификации специалистов 10. Планирование пересмотра норм времени (выработки) 11. Анализ текучести кадров 12. Проведение аттестации специалиста 13. Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала 14. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов 15. Формирование резерва кадров на выдвижение

Задание: Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

*Компетентностно-ориентированная задача № 9*

В производстве установлено 20 ед. оборудования.

Норма одного рабочего по ремонтному обслуживанию оборудования составляет 8 ед. оборудования в рабочую смену. Режим работы - двухсменный.

Задание: 1. Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного. 2. Определить численность рабочих по ремонту оборудования.

*Компетентностно-ориентированная задача № 10.*

Приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами "организации (консультанты, продавцы и т.д.): 1. Постоянство 2. Выдержка 3. Свобода действий 4. Общительность 5. Исполнительность 6. Переменчивость 7. Соблюдение семейных традиций 8. Способность к воображению 9. Самомнение 10. Бережливость 11. Организованность 12. Изворотливость 13. Инициативность 14. Целеустремленность 15. Настойчивость 16. Умение слушать собеседника 17. Искренность 18. Стремление к успеху Задание: Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.

*Компетентностно-ориентированная задача № 11.*

Предложите алгоритм планирования карьеры сотрудника предприятия

*Компетентностно-ориентированная задача № 12.*

Трудоемкость годового объема работ в основном производстве: слесарные работы - 19800 н/час, токарные работы - 31050 н/час, шлифовальные работы - 38800 н/час, сборочные работы - 23760 н/час. Приобретение нового оборудования позволит в плановом периоде снизить трудоемкость шлифовальных работ на 20%. В то же время трудоемкость слесарных работ возрастет в 1,5 раза, а сборочных на 5%. Плановый коэффициент выполнения норм по слесарным работам - 1,1, по токарным - 1,15, по шлифовальным - 1,08, по сборочным работам - 1,1. Режим работы цеха двухсменный. Эффективный фонд времени одного рабочего - 1800 час. Доля вспомогательного персонала составляет 12% численности рабочих в основном производстве.

Задание: Определить общую численность рабочих на предприятии.

*Компетентностно-ориентированная задача № 13.*

В числе работников, выбывших с предприятия по причинам текучести кадров, 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. При этом доля этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%.



Задание:

Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи. Результат прокомментировать, сравнив его с показателем средней интенсивности текучести на предприятии (по данной категории персонала).

Коэффициент интенсивности текучести определяется отношением доли той или иной категории работников в числе выбывших по причинам текучести кадров к доле этой же категории работников в структуре работающих на предприятии.

*Компетентностно-ориентированная задача № 14.*

На оборудовании завода в течение года производится 235000 готовых изделий, которые проходят 4 контрольных поста по различным операциям. Время на контроль единицы продукции на каждом посту составляет в среднем 0,05 нормо-часа. Коэффициент выполнения норм контролерами - 1,1. Площадь помещения, подлежащего уборке, - 2200 м<sup>2</sup>. Норма площади уборки на одного рабочего-уборщика составляет 290 м<sup>2</sup>. В планируемом периоде данная норма повышается на 10%. Производство работает в 2 смены. Эффективный фонд времени одного рабочего составляет 1736 час. Номинальный фонд - 259 дней. Неявки по разным причинам - 26 дней.

Задание: Определить численность контролеров и уборщиков.

*Компетентностно-ориентированная задача № 15.*

Проанализируйте систему внутрифирменного обучения персонала известной вам организации. Сформулируйте свои предложения по ее усовершенствованию и обоснуйте их.

*Компетентностно-ориентированная задача № 16.*

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 20% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации. Доходы организации составляют 170 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Эффективный фонд рабочего времени директора составляет 1920 час. в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 5000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату 24% (условно).

Задание:

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Для оценки экономической эффективности введения новой должности определяется индекс доходности инвестиций (ИД).

Суммарные доходы складываются из доходов организации и дополнительных доходов, которые принесет директор в случае введения должности специалиста по найму. Дополнительные доходы, в свою очередь, зависят: - от годовой экономии времени директора вследствие введения новой должности (часы); - дохода, приносимого директором за 1 час работы (руб./час), который определяется делением дохода, приносимого директором за год, на эффективный фонд рабочего времени директора.

Суммарные затраты складываются из текущих затрат, единовременных затрат. При этом с введением новой должности текущие затраты увеличатся на величину заработной платы специалиста и налога на нее (в годовом исчислении). Если ИД < 1, то проект считается экономически невыгодным. В этом случае затраты на введение должности специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора. Если ИД > 1, то проект эффективен.

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

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**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.