

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Бессонова Елена Анатольевна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 06.09.2024 09:08:25  
Уникальный программный ключ:  
184ae2b9519ce0bcdf633141cbd1820fc6a75f56

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

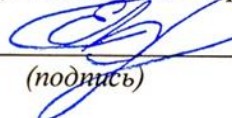
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

*(наименование кафедры полностью)*



Е.А. Бессонова

*(подпись)*

« 29 » марта 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся

по дисциплине

Основы кадрового аудита и контроллинга

*(наименование дисциплины)*

37.03.02 Конфликтология (направленность, профиль) «Конфликтология в  
управлении персоналом»  
*(код и наименование ОПОП ВО)*

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

Тема 1 «Сущность задачи и направления аудита персонала»

Аудит персонала.

Объект аудита персонала.

Задачи и направления аудита персонала. Основные аспекты аудита персонала (организационно-технологические, социально-психологические, экономические).

Тема 2 «Методология аудита персонала»

Миссия аудита персонала.

Актуальный методологический инструментарий аудита персонала.

Методы получения исходной информации при аудите персонала.

Особенности технологии организации аудита.

Тема 3 «Контроллинг в системе управления персоналом».

Контроллинг персонала.

Основные функции контроллинга персонала.

Задачи контроллинга персонала.

Контроллинг персонала как составная часть общеприемного контроллинга.

Основные направления контроллинга рабочего времени. Документальное обеспечение контроллинга персонала.

Тема 4 «Оценка затрат на персонал организации»

Структура затрат на персонал.

Методы оценки и анализа затрат на персонал.

Оценка эффективности затрат на персонал.

Управление затратами на персонал.

Информационно-аналитическое обеспечение оценки и управления затратами на персонал.

**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 не-

ожиданные 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 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ**

Тема 1 «Сущность задачи и направления аудита персонала»

1. Дайте определение понятия "аудит персонала". Раскройте его сущность и значение в системе управления человеческими ресурсами.
2. Перечислите основные задачи аудита персонала. Раскройте их содержание и взаимосвязь с целями управления персоналом.
3. Назовите основные направления аудита персонала. Охарактеризуйте каждое из них.
4. Какие методы и инструменты используются при проведении аудита персонала? Раскройте их специфику.
5. Каким образом результаты аудита персонала используются в процессе принятия управленческих решений?
6. Каковы основные организационные аспекты проведения аудита персонала? Кто может выступать в качестве аудитора?
7. Перечислите и охарактеризуйте факторы, влияющие на эффективность аудита персонала. В чем заключаются возможные ограничения аудита?
8. Какова роль руководства организации и HR-службы в организации и проведении аудита персонала? Каковы их основные функции?
9. Приведите примеры практических рекомендаций, которые могут быть разработаны по итогам аудита персонала.
10. Какие тенденции и перспективы развития аудита персонала вы можете выделить? Обоснуйте ваш ответ.

Тема 2 «Методология аудита персонала»

1. Раскройте содержание понятия "методология аудита персонала". Какова ее роль в успешном проведении аудита?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные принципы, на которых базируется методология аудита персонала.
3. Какие основные этапы включает процесс аудита персонала? Раскройте содержание каждого этапа.
4. Назовите и охарактеризуйте методы сбора и анализа информации, используемые в ходе аудита персонала.
5. Каким образом осуществляется оценка эффективности системы управления персоналом в рамках аудита?
6. Какие ключевые показатели и критерии используются для оценки со-

стояния и результативности работы с персоналом?

7. Раскройте особенности применения количественных и качественных методов при проведении аудита персонала.
8. Каковы источники информации, используемые в процессе аудита персонала? Как обеспечивается их достоверность?
9. Охарактеризуйте основные формы представления результатов аудита персонала. Каково их целевое назначение?
10. Каким образом осуществляется разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом по итогам аудита?
11. Какие факторы влияют на выбор методологии аудита персонала в конкретной организации? Обоснуйте ответ.
12. Раскройте особенности проведения аудита персонала в организациях различных отраслей и размеров.

### Тема 3 «Контроллинг в системе управления персоналом».

1. Дайте определение понятию "контроллинг в управлении персоналом". Раскройте его сущность и значение.
2. Какие цели и задачи решает контроллинг в системе управления человеческими ресурсами организации?
3. Перечислите основные функции контроллинга в управлении персоналом. Охарактеризуйте каждую из них.
4. Каким образом контроллинг персонала взаимосвязан с другими подсистемами системы управления персоналом?
5. Назовите и охарактеризуйте основные инструменты контроллинга, применяемые в управлении персоналом.
6. Какие показатели и индикаторы используются в контроллинге для оценки эффективности управления персоналом?
7. Раскройте методику проведения контроллинга отдельных направлений управления персоналом (отбор, адаптация, обучение и др.).
8. Каковы организационные аспекты внедрения и реализации контроллинга в системе управления человеческими ресурсами?
9. Какова роль HR-службы и линейных руководителей в осуществлении контроллинга в управлении персоналом?
10. Назовите основные проблемы и трудности, возникающие при внедрении контроллинга в системе управления персоналом.
11. Каковы перспективы развития контроллинга как инструмента повышения эффективности управления человеческими ресурсами?
12. Приведите примеры успешных практик применения контроллинга в системе управления персоналом.

### Тема 4 «Оценка затрат на персонал организации»

1. Дайте определение понятия "затраты на персонал". Каково их значение в системе управления человеческими ресурсами?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды затрат на персонал. Приведите примеры по каждому виду.
3. Какие факторы оказывают влияние на величину и структуру затрат на персонал в организации? Обоснуйте ответ.
4. Раскройте содержание основных методов оценки затрат на персонал. В чем заключаются особенности их применения?
5. Каким образом осуществляется планирование и бюджетирование затрат на персонал в организации?
6. Раскройте методику расчета основных показателей, характеризующих

затраты на персонал. Дайте их характеристику.

7. Как оценивается эффективность использования затрат на персонал в системе управления человеческими ресурсами?
8. Какую роль играет контроллинг в управлении затратами на персонал? Охарактеризуйте его основные инструменты.
9. Каким образом информация о затратах на персонал используется при принятии управленческих решений в организации?
10. Назовите основные проблемы, возникающие при оценке и управлении затратами на персонал. Предложите пути их решения.
11. Как влияет отраслевая и организационная специфика на подходы к управлению затратами на персонал?
12. Каковы перспективы развития методов оценки и управления затратами на персонал в современных организациях?

**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.

### **1.3 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ (СИТУАЦИОННЫЕ) ЗАДАЧИ**

*Производственная задача № 1*

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официан-

та. 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.

#### *Производственная 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.

#### *Производственная 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.

#### *Производственная 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».

#### *Производственная 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»

#### *Производственная 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?

#### *Производственная 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.

#### *Производственная 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.

*Производственная 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

Прогоулы – 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.

*Производственная 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.

*Производственная 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.



### *Производственная 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.

### *Производственная 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.

### *Производственная 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 приори-

тетных

*Производственная задача № 15*

Разработайте план форензик по обстоятельствам внутрикорпоративного хищение 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?

*Производственная 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.

*Производственная 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?

*Производственная задача № 18*

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 советует? 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?

**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 установленном преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленном 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.

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

Тема 1 «Сущность задачи и направления аудита персонала».

1 Вопрос в закрытой форме.

1. Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам называется
  1. бюджет на персонал;
  2. прогнозный баланс;
  3. бюджет производства;
  4. баланс прибылей и убытков.
  
2. Этапами разработки бюджета затрат на содержание персонала являются
  1. утверждение штатного расписания;
  2. утверждение бюджета расходов на персонал;
  3. принятие управленческих решений;
  4. разработка форматов кадрового планирования.
  
3. Прогрессивность, научность, перспективность, достоверность, обоснованность, гласность и др. - это ...
  1. методы;
  2. элементы системы;
  3. принципы;
  4. приемы;
  5. формы.
  
4. Элементами технологии контроля персонала являются
  1. заключительный контроль;
  2. текущий контроль;
  3. предварительный контроль;
  4. оперативный контроль
  
5. Управленческие воздействия, направление на соблюдение действующих правовых норм и актов, отнесено к ... методам управления персоналом.
  1. административным;
  2. экономическим;
  3. социально - психологическим;
  4. правовым;
  5. комплексным.
  
6. Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют...
  1. распорядительные воздействия;
  2. организационные воздействия;
  3. материальные поощрения и взыскания;
  4. дисциплинарную ответственность;
  5. административную ответственность.

7. Наиболее простой метод снижения расходов по содержанию персонала это ...
1. изменение налоговых правил;
  2. стоимостный анализ накладных расходов;
  3. сокращение бюджета;
  4. принцип нулевого базисного бюджета;
  5. изменение взносов на социальное страхование
8. Вследствие рационализации производства и повышения производительности труда компания планирует сократить в ближайшие два года 500 работников. Какую потребность в персонале характеризует это число работников:
1. чистую потребность в персонале;
  2. валовую потребность в персонале;
  3. дополнительную потребность в персонале;
  4. брутто-потребность в персонале;
  5. общую потребность в персонале?
- 9 В процедуру анализа рабочего места не входит:
1. определение положения каждого рабочего процесса в структуре организации;
  2. разработка целей и задач анализа рабочего места, определение объема и характера необходимой для этого информации;
  3. отбор для исследования типичных рабочих мест;
  4. определение трудового потенциала работников, занимающих рабочие места;
  5. выбор методов анализа и их применение;
  6. описание и спецификация рабочего места.
- 10 Специальными разделами процедуры описания работы не является:
1. краткое описание должностных функций;
  2. описание конкретных действий работника, необходимых для выполнения должностных функций, их целей;
  3. характеристика условий труда и организационной среды;
  4. описание социальных контактов с коллегами, клиентами и руководством, необходимых для выполнения заданий;
  5. характеристика компетенций, которые должен иметь обладатель рабочего места.
11. Какому, на Ваш взгляд, понятию в большей степени соответствует термин «аудит персонала»:
1. наблюдение
  2. организация
  3. исследование
  4. определение (поиск)
12. Предметом аудита персонала является:
1. проблемы в системе управления персоналом
  2. техническое оснащение рабочих мест
  3. использование производственного оборудования
  4. соблюдение технологических параметров
13. 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
14. 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
15. 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
16. 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.  $K_z = Ч_с / (Ч_п - Ч_в)$
17. 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.  $K_п = Ч_п + Ч_с$
18. 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.  $K_в = Ч_с / Ч_в$
19. 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
20. Оценка качества набранных работников ( $K_n$ ) осуществляется по формуле ..., где  $R_k$  – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (в %);  $Pr$  – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

Ор – процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года; Ч – общее число показателей, учитываемых при расчете

1.  $K_n = (P_k + P_r + O_p) / Ч$
2.  $K_n = (P_k - P_r - O_p) / Ч$
3.  $K_n = (P_k - P_r - O_p) \cdot Ч$
4.  $K_n = (P_k + P_r + O_p) \cdot Ч$

21. Тип кадрового аудита, который проводится по специальному распоряжению руководства, - это \_\_\_ кадровый аудит

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

22. 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

23. 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

24. К источникам изучения государственной кадровой политики относятся

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

25. К кадрам принято относить

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

2 Вопрос в открытой форме.

Стратегия организации это -

Кадровая политика это -

Кадровые процедуры это -

Кадровая программа организации это -

Диагностическая модель в управлении персоналом это -

Критерии эффективности кадровой политики организации это –

Кадровый бюджет это -

План работы по персоналу это -

Бенчмаркинг это -

Списочная численность работающих это -

3 Вопрос 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 этапов процесса бюджетирования HR:**

Составление бюджета.

Утверждение стратегии и бюджета.

Анализ прошлого года (расходы HR, эффективность, HR метрики).

Анализ бизнес целей и планов.

Анализ HR стратегии.

Анализ потребностей в персонале.

Анализ внешней и внутренней среды.

Анализ опросов сотрудников.

Получение обзора рынка заработных плат.

Разработка HR стратегии.

4 Вопрос на установление соответствия.

**4.1 Определите соответствие между различными определениями:**

Штатное расписание	Первичный документ, определяющий структуру, штатный состав и штатную численность организации в соответствии с её уставом (положением), содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количестве штатных единиц.
Кадровая политика	Выработка прогноза, представляющего собой прогноз будущих сдвигов и изменений в составе социально-демографической и персонально-квалификационной структуре сотрудников.
Прогнозирование кадровых процессов	Это фиксация всех этапов трудовой деятельности конкретного работника, в том числе оформление приемов на работу и увольнений, заполнение трудовой книжки, планирование отпусков и командировок.
Кадровые процедуры	Совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.



#### 4.2 Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие основных направлений аудита системы управления персоналом организации

Планирование трудовых ресурсов	<ul style="list-style-type: none"><li>- Оценка программ по соответствию целям, организационной культуре, перспективам развития организации;</li><li>- Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, а также будущих потребностей в персонале</li></ul>
Отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>- Оценка адекватности методов набора, предлагаемых к использованию, с учётом требований к персоналу, кадровой стратегии и тактики организации;</li><li>- Оценка перспектив внутренних и внешних источников привлечения персонала в определённой ситуации и с учётом стратегии развития организации</li></ul>
Отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>- Анализ изменений кадрового потенциала организации;</li><li>- Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур</li></ul>
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>- Выявление проблем, которые возникают в период адаптации</li><li>- Оценка эффективности имеющихся методов адаптации персонала</li></ul>
Система стимулирования	<ul style="list-style-type: none"><li>- Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения;</li><li>- Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации</li></ul>
Обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>- Разработка и апробация альтернативных программ;</li><li>- Оценка программ с учётом эффективности обучения, практической ориентированности, формирования мотивации к труду, создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе</li></ul>
Оценка трудовой деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>- Адаптация эффективных методик оценки;</li><li>- Оценка результативности использования методик</li></ul>
Перемещения сотрудников	<ul style="list-style-type: none"><li>- Оценка адекватности программ развития персонала целям, стратегии и состоянию развития организации;</li><li>- Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга;</li><li>- Оценка результативности методов планирования карьеры</li></ul>
Подготовка руководящих кадров	<ul style="list-style-type: none"><li>- Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала;</li><li>- Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации</li></ul>
Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри организации	<ul style="list-style-type: none"><li>- Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационных коммуникациях;</li><li>- Диагностика кадровых процессов и социально - психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации;</li><li>- Диагностика организационной культуры, определение типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу)</li></ul>

## Тема 2. «Методология аудита персонала»

1 Вопрос в закрытой форме.

1 Какие методы кадрового аудита позволяют оценить трудовые показатели:

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

2. 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

2. 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.

4. Обобщающим показателем становления и развития человека в трудовой деятельности является:

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

5. 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.

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

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

7. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руково-

дства Врума Йеттона:

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

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

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

9. 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.

10. 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).

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. Фундаментальный документ, определяющий всю деятельность в организации с персоналом, - это

1. Положение о кадровой политике.
2. Стандарт предприятия.
3. Программа развития организации.
4. Устав организации.

17. Должностные инструкции персонала разрабатываются на основе:

1. Трудового кодекса РФ;
2. Устава организации;
3. Положений о структурных подразделениях.

18. Деятельность службы персонала конкретной организации регламентируется

...

1. Уставом организации;
2. Правилами внутреннего трудового распорядка;
3. Положением о службе персонала.

19. Правила подготовки и оформления документов по личному составу:

1. имеют рекомендательный характер;
2. имеют нормативный характер только для государственных органов и органов местного самоуправления;
3. имеют нормативный характер только для государственных организаций;
4. обязательны для всех организаций независимо от их организационно-правовой формы

20. Кадровое делопроизводство – это ...

1. деятельность по управлению персоналом;
2. работа с персональными данными;
3. документирование трудовых правоотношений и организация работы с документами по личному составу.

21. Для предоставления более точного прогноза потребности в персонале используют:

1. Компьютерные модели.
2. Нормативный метод.
3. Компьютерные модели.
4. Нормативный метод.
5. Метод экспертных оценок.
6. Психологические методы.

22. Увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего количества работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью либо уменьшить количество занятых, либо изменить их состав – это:

- а) высвобождение персонала
- б) увольнение персонала
- в) сокращение числа занятых
- г) условное высвобождение персонала

23. Призыв работника на военную службу относится к виду увольнения, который имеет название:

- а) соглашение сторон
- б) увольнение по инициативе работника
- в) увольнение по инициативе работодателя
- г) выход на пенсию д) обстоятельства, не зависящие от воли сторон

24. Неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание, относится к виду увольнения, который имеет название:

- а) соглашение сторон
- б) увольнение по инициативе работника
- в) увольнение по инициативе работодателя
- г) выход на пенсию
- д) обстоятельства, не зависящие от воли сторон.

25. 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

2 Вопрос в открытой форме.

Управление персоналом это -

Кадровая служба это -

HR стратегия это -

Бенчмаркинг это -

Неформальный лидер это –

Планирование и бюджетирования персонала – это

Бюджетирования персонала – это

Управление персоналом – это

Кадровая политика – это

3 Вопрос на установление последовательности.

### **3.1 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

### **3.2 Установите последовательность процесса описания проблемной ситуации:**

- а) Фиксация проблемной ситуации (недостаточная и неупорядоченная информация о ситуации)
- б) Предварительное описание проблемной ситуации (упорядочивание имеющейся информации и осознание её недостаточности)
- в) Информационный поиск (получение дополнительной информации, которая приводит к её разупорядочению)
- г) Полное описание проблемной ситуации (получение достаточной и упорядоченной информации о ситуации)

4 Вопрос на установление соответствия.

### **4.1 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).

#### 4.2 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 определённым 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	

### Тема 3. «Контроллинг в системе управления персоналом».

1 Вопрос в закрытой форме.

1. 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.

2. 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

3. 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

4. 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.

5. 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.

6. 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

7. 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
8. 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
9. 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
10. 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
11. Оперативное кадровое планирование означает планирование
1. краткосрочное
  2. среднесрочное
  3. долгосрочное
  4. на весь срок работы организации
12. 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
13. Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование...
1. привлечения персонала
  2. трудовой адаптации
  3. высвобождения или сокращения персонала
  4. потребности в персонале

14. Первой проблемой любого планирования является:

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

15. Кадровое планирование связано с:

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

16. 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

17. Этап, в ходе которого на каждого аттестуемого работника готовится аттестационный лист и отзыв-характеристика, – это

- а) подготовительный этап
- б) использование результатов аттестации
- в) этап проведения аттестации
- г) этап формирования списка резерва
- д) этап подготовки пакета документов по аттестуемым работникам

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

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

19. 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).

2 Вопрос в открытой форме.  
 Кадровое планирование это -  
 Маркетинг персонала это -  
 Кадровый резерв это -  
 Квалифицированные кадры это –  
 Продвижение по карьерной лестнице это -

3 Вопрос на установление последовательности.

**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)

4 Вопрос на установление соответствия.

**Установите соответствие характеристика типов взаимоотношений в процессе консультирования**

<p>Консультант-клиентские отношения</p>	<p>-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>
<p>Консультант-консультантские отношения</p>	<p>-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 пере-</p>

	<p>дачу коллегам своего опыта и методов работы, помощь друг другу в поиске клиентов, взаимную поддержку в трудных консультационных случаях и т.п.;</p> <p>-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>-консультант принимает на себя миссию социально ответственного консультанта, который следит за соответствием результатов своей работы – интересам общества в целом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- он не принимает заказы на консультирование противоправных действий своих клиентов, недобросовестных методов конкурентной борьбы;</li> <li>- консультант содействует успеху прогрессивных реформ в направлении общечеловеческих ценностей и интеграции нашей страны в мировое сообщество;</li> <li>- он открыт к сотрудничеству с государством в подготовке и осуществлении прогрессивных мероприятий, в том числе и на безвозмездной основе</li> </ul>

#### Тема 4 «Оценка затрат на персонал организации»

1 Вопрос в закрытой форме.

1. 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

2. 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

3. 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»

4. 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
5. 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
6. 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
7. 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
8. 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
9. 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
10. 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

11. 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

12. 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

13. 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

14. 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

2 Вопрос в открытой форме.

Трудовые ресурсы – это

Заработная плата – это

Отбор кадров – это

HR-специалист – это

3 Вопрос на установление последовательности.

**Установите последовательность элементов этапов «диагноза» проблемы:**

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

4 Вопрос на установление соответствия.

**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.

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

**Критерии оценивания:**

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

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

- **4 балла** соответствуют оценке «отлично»;
- **3 баллов** – оценке «хорошо»;
- **2 балла** – оценке «удовлетворительно»;
- **1 балл и менее** – оценке «неудовлетворительно».

### **1.3 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ( эссе)**

#### Тема 1. «Сущность задачи и направления аудита персонала»

1. Понятие, сущность и значение аудита персонала в системе управления человеческими ресурсами.
2. Основные задачи аудита персонала и их взаимосвязь с целями управления персоналом.
3. Направления аудита персонала: содержание, особенности проведения и практическое применение
4. Методы и инструменты, используемые в процессе аудита персонала, их характеристика и особенности использования.
5. Роль руководства организации и HR-службы в организации и проведении аудита персонала.

6. Факторы, влияющие на эффективность аудита персонала: проблемы и пути их решения.
7. Использование результатов аудита персонала в принятии управленческих решений по управлению человеческими ресурсами.
8. Специфика проведения аудита персонала в организациях различных отраслей и размеров.
9. Организационные аспекты проведения аудита персонала: требования, ограничения и особенности.
10. Тенденции и перспективы развития аудита персонала в условиях трансформации системы управления человеческими ресурсами.
11. Зарубежный опыт проведения аудита персонала и возможности его адаптации в российских организациях.
12. Практические рекомендации по совершенствованию аудита персонала в целях повышения эффективности управления персоналом.
13. Сравнительный анализ методик проведения аудита персонала и обоснование выбора оптимального подхода.
14. Оценка влияния результатов аудита персонала на повышение конкурентоспособности и развитие организации.
15. Взаимосвязь аудита персонала с другими направлениями управления человеческими ресурсами.

#### Тема 2. «Методология аудита персонала»

1. Методология аудита персонала: сущность, принципы и основные этапы.
2. Методы сбора и анализа информации, используемые в ходе аудита персонала, их особенности и практическое применение.
3. Оценка эффективности системы управления персоналом в рамках аудита: ключевые показатели и критерии.
4. Количественные и качественные методы аудита персонала: содержание, сфера применения и практические рекомендации.
5. Источники информации, используемые при проведении аудита персонала, и обеспечение их достоверности.
6. Формы представления результатов аудита персонала: аналитические отчеты, рекомендации и практика их применения.
7. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом на основе результатов аудита.
8. Факторы, влияющие на выбор методологии аудита персонала в конкретной организации: анализ и обоснование.
9. Специфика применения методологии аудита персонала в организациях различных отраслей и размеров.
10. Роль и взаимодействие HR-службы и линейных руководителей в реализации методологии аудита персонала.
11. Проблемы и трудности, возникающие при внедрении методологии аудита персонала, пути их решения.
12. Современные тенденции развития методологии аудита персонала и перспективы ее совершенствования.
13. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта методологии аудита персонала.
14. Практические рекомендации по повышению эффективности методологии аудита персонала в организации.
15. Интеграция методологии аудита персонала с другими направлениями управления человеческими ресурсами.



### Тема 3. «Контроллинг в системе управления персоналом»

1. Сущность, цели и задачи контроллинга в управлении персоналом организации.
2. Функции и инструменты контроллинга, применяемые в системе управления человеческими ресурсами.
3. Информационно-аналитическое обеспечение контроллинга в управлении персоналом.
4. Ключевые показатели и индикаторы эффективности работы с персоналом в контроллинге.
5. Методика проведения контроллинга отдельных направлений управления персоналом (отбор, обучение, оценка и др.).
6. Организационные аспекты внедрения контроллинга в систему управления человеческими ресурсами.
7. Роль HR-службы и линейных руководителей в осуществлении контроллинга персонала.
8. Проблемы и трудности, возникающие при внедрении контроллинга в управление персоналом, пути их решения.
9. Взаимосвязь контроллинга персонала с другими подсистемами системы управления человеческими ресурсами.
10. Зарубежный опыт применения контроллинга в управлении персоналом и возможности его адаптации.
11. Влияние отраслевой и организационной специфики на особенности контроллинга в управлении человеческими ресурсами
12. Практические рекомендации по повышению эффективности контроллинга в системе управления персоналом.
13. Контроллинг как инструмент интеграции управления персоналом и стратегии развития организации.
14. Перспективы развития контроллинга как концепции управления человеческими ресурсами.
15. Оценка эффективности внедрения контроллинга в системе управления персоналом организации.

### Тема 4. «Оценка затрат на персонал организации»

1. Сущность и классификация затрат на персонал в системе управления человеческими ресурсами.
2. Факторы, влияющие на величину и структуру затрат на персонал в организации.
3. Методы оценки затрат на персонал: содержание, особенности применения и практическая реализация.
4. Планирование и бюджетирование затрат на персонал в системе управления человеческими ресурсами.
5. Показатели и индикаторы, характеризующие затраты на персонал: методика расчета и интерпретация.
6. Оценка эффективности использования затрат на персонал в управлении человеческими ресурсами.
7. Роль контроллинга в управлении затратами на персонал: инструменты и методы.
8. Использование информации о затратах на персонал при принятии управленческих решений.
9. Особенности оценки и управления затратами на персонал в организациях раз-

личных отраслей.

10. Проблемы и трудности в управлении затратами на персонал, пути их решения.

11. Зарубежный опыт оценки и управления затратами на персонал и возможности его применения.

12. Практические рекомендации по совершенствованию оценки и управления затратами на персонал.

13. Взаимосвязь оценки затрат на персонал с другими направлениями управления человеческими ресурсами.

14. Влияние информации о затратах на персонал на повышение эффективности деятельности организации.

15. Перспективы развития методов оценки и управления затратами на персонал в современных условиях.

**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.

## **1.4 КОНТРОЛЬНЫЕ РАБОТЫ**

Тема 1. «Сущность задачи и направления аудита персонала»

*Контрольная работа №1*

*Вариант 1*

Задание №1. Какие методы и инструменты используются при проведении аудита персонала? Раскройте их специфику.

Задание №2. Каким образом результаты аудита персонала используются в процессе принятия управленческих решений?

Задание №3. Каковы основные организационные аспекты проведения аудита персонала? Кто может выступать в качестве аудитора?

#### *Вариант 2*

Задание №1. Перечислите и охарактеризуйте факторы, влияющие на эффективность аудита персонала. В чем заключаются возможные ограничения аудита?

Задание №2. Какова роль руководства организации и HR-службы в организации и проведении аудита персонала? Каковы их основные функции?

Задание №3. Какие тенденции и перспективы развития аудита персонала вы можете выделить? Обоснуйте ваш ответ.

### Тема 2. «Методология аудита персонала»

#### *Контрольная работа №2*

##### *Вариант 1*

Задание №1. Назовите и охарактеризуйте методы сбора и анализа информации, используемые в ходе аудита персонала.

Задание №2. Каким образом осуществляется оценка эффективности системы управления персоналом в рамках аудита?

Задание №3. Какие ключевые показатели и критерии используются для оценки состояния и результативности работы с персоналом?

##### *Вариант 2*

Задание №1. Раскройте особенности применения количественных и качественных методов при проведении аудита персонала.

Задание №2. Каковы источники информации, используемые в процессе аудита персонала? Как обеспечивается их достоверность?

Задание №3. Охарактеризуйте основные формы представления результатов аудита персонала. Каково их целевое назначение?

### Тема 3. «Контроллинг в системе управления персоналом».

#### *Контрольная работа №3*

##### *Вариант 1*

Задание №1. Какие цели и задачи решает контроллинг в системе управления человеческими ресурсами организации?

Задание №2. Перечислите основные функции контроллинга в управлении персоналом. Охарактеризуйте каждую из них.

Задание №3. Каким образом контроллинг персонала взаимосвязан с другими подсистемами системы управления персоналом?

##### *Вариант 2*

Задание №1. Раскройте методику проведения контроллинга отдельных направлений управления персоналом (отбор, адаптация, обучение и др.).

Задание №2. Каковы организационные аспекты внедрения и реализации контроллинга в системе управления человеческими ресурсами?

Задание №3. Какова роль HR-службы и линейных руководителей в осуществлении контроллинга в управлении персоналом?

#### Тема 4. «Оценка затрат на персонал организации»

##### *Контрольная работа №4*

##### *Вариант 1*

Задание №3. Какие факторы оказывают влияние на величину и структуру затрат на персонал в организации? Обоснуйте ответ.

Задание №3. Раскройте содержание основных методов оценки затрат на персонал. В чем заключаются особенности их применения?

Задание №3. Каким образом осуществляется планирование и бюджетирование затрат на персонал в организации?

##### *Вариант 2*

Задание №3. Раскройте методику расчета основных показателей, характеризующих затраты на персонал. Дайте их характеристику.

Задание №3. Как оценивается эффективность использования затрат на персонал в системе управления человеческими ресурсами?

Задание №3. Какую роль играет контроллинг в управлении затратами на персонал? Охарактеризуйте его основные инструменты.

***Шкала оценивания: 5 балльная.***

***Критерии оценивания:***

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

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

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

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

**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.

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

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

#### **1 Вопросы в закрытой форме.**

- 1.1. Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам называется
1. бюджет на персонал;
  2. прогнозный баланс;
  3. бюджет производства;
  4. баланс прибылей и убытков.
- 1.2. Этапами разработки бюджета затрат на содержание персонала являются
1. утверждение штатного расписания;
  2. утверждение бюджета расходов на персонал;
  3. принятие управленческих решений;
  4. разработка форматов кадрового планирования.
- 1.3. Прогрессивность, научность, перспективность, достоверность, обоснованность, гласность и др. - это ...
1. методы;
  2. элементы системы;
  3. принципы;
  4. приемы;
  5. формы.
- 1.4. Элементами технологии контроля персонала являются
1. заключительный контроль;
  2. текущий контроль;
  3. предварительный контроль;
  4. оперативный контроль
- 1.5. Управленческие воздействия, направление на соблюдение действующих правовых норм и актов, отнесено к ... методам управления персоналом.
1. административным;
  2. экономическим;
  3. социально - психологическим;
  4. правовым;
  5. комплексным.
- 1.6. Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют...
1. распорядительные воздействия;
  2. организационные воздействия;
  3. материальные поощрения и взыскания;
  4. дисциплинарную ответственность;
  5. административную ответственность.
- 1.7. Наиболее простой метод снижения расходов по содержанию персонала это ...
1. изменение налоговых правил;
  2. стоимостный анализ накладных расходов;
  3. сокращение бюджета;

4. принцип нулевого базисного бюджета;
5. изменение взносов на социальное страхование

1.8. Вследствие рационализации производства и повышения производительности труда компания планирует сократить в ближайшие два года 500 работников. Какую потребность в персонале характеризует это число работников:

1. чистую потребность в персонале;
2. валовую потребность в персонале;
3. дополнительную потребность в персонале;
4. брутто-потребность в персонале;
5. общую потребность в персонале?

1.9 В процедуру анализа рабочего места не входит:

1. определение положения каждого рабочего процесса в структуре организации;
2. разработка целей и задач анализа рабочего места, определение объема и характера необходимой для этого информации;
3. отбор для исследования типичных рабочих мест;
4. определение трудового потенциала работников, занимающих рабочие места;
5. выбор методов анализа и их применение;
6. описание и спецификация рабочего места.

1.10 Специальными разделами процедуры описания работы не является:

1. краткое описание должностных функций;
2. описание конкретных действий работника, необходимых для выполнения должностных функций, их целей;
3. характеристика условий труда и организационной среды;
4. описание социальных контактов с коллегами, клиентами и руководством, необходимых для выполнения заданий;
5. характеристика компетенций, которые должен иметь обладатель рабочего места.

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. недовольства, 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?

5. да, имеют право
6. нет, не имеют права
7. имеют в установленных законом случаях
8. имеют право, если этого требуют международные организации

1.53 Развитие персонала – это:

6. процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач
7. процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах
8. обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения
9. организационных целей
10. ни один ответ не верен

1.54 Развитие персонала - это:

5. поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности
6. активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающее его устойчивость в потоке социальной жизни
7. способ преобразования имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем
8. 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?

5. выше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
6. издержкам организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
7. меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
8. ни один ответ не верен

1.56 Карьера – это:

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

1.57 Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

5. неструктурированный, непланируемый
6. планируемое развитие за пределами работы
7. планируемое развитие на работе
8. 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  $Ч_p$  - число принятых за период работников;  $Ч_в$  - число выбывших за период работников;  $Ч_с$  - среднесписочное

число работников

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

1.62 Коэффициент интенсивности оборота по приему ( $K_p$ ) определяется по формуле \_\_\_\_, где  $Ч_p$  - число принятых за период работников;  $Ч_с$  - среднесписочное число работников

1.  $K_p = Ч_p / Ч_с$
2.  $K_p = Ч_p - Ч_с$
3.  $K_p = Ч_с / Ч_p$
4.  $K_p = Ч_p + Ч_с$

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 ( $K_n$ ) осуществляется по формуле ..., где  $P_k$  – 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.  $K_n = (P_k + P_p + O_p) / Ч$
2.  $K_n = (P_k - P_p - O_p) / Ч$
3.  $K_n = (P_k - P_p - O_p) \cdot Ч$
4.  $K_n = (P_k + P_p + O_p) \cdot Ч$

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 Фундаментальный документ, определяющий всю деятельность в организации с персоналом, - это

1. Положение о кадровой политике

2. Стандарт предприятия
3. Программа развития организации
4. Устав организации

## 2 Вопросы в открытой форме.

- 2.1 Назовите и охарактеризуйте структуру, которая определяет распределение полномочий и ответственности сотрудников.
- 2.2 Кадровое бюджетирование – это:
- 2.3 Кадровое планирование - это
- 2.4 Штатное расписание - 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:**

5. 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»
6. Выделение нового направления в структуре управленческого консалтинга – кадрового, в основном в рамках крупных диверсифицированных консалтинговых компаний.
7. Рост числа компаний, специализирующихся на кадровом консалтинге.
8. Активное продвижение консалтинговых услуг в управлении персоналом

### **3.2 Установите последовательность технологии кадрового консалтинга:**

5. Формулирование проблемы, возникшей у объекта консалтинга
6. Анализ проблемы, диагностика ситуации
7. Разработка рекомендаций (предложение определённых технологий решения проблемы). Оказание оперативной помощи объекту в процессе разрешения проблемной ситуации
8. Оценка результатов и последствий действий, предпринятых объектом консалтинга, внесение корректив в предложенную технологию. Анализ эффективности со-



ветов и рекомендаций

**3.3 Установите последовательность процесса описания проблемной ситуации:**

5. Фиксация проблемной ситуации (недостаточная и неупорядоченная информация о ситуации)
6. Предварительное описание проблемной ситуации (упорядочивание имеющейся информации и осознание её недостаточности)
7. Информационный поиск (получение дополнительной информации, которая приводит к её разупорядочению)
8. Полное описание проблемной ситуации (получение достаточной и упорядоченной информации о ситуации)

**3.4 Установите последовательность элементов этапов «диагноза» проблемы:**

6. диагностика
7. установление симптомов проблемы
8. сбор фактов
9. истолкование фактов
10. 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

Консультант-клиентские отношения	<ul style="list-style-type: none"> <li>-консультант должен стремиться к пониманию клиента как организации в целом, если речь идёт об индивидуальном консультировании;</li> <li>-неудачи в работе с клиентом консультант должен относить прежде всего на счёт своей компетентности;</li> <li>-консультант несёт ответственность перед клиентом за результативность своей работы;</li> <li>- при неизбежности негативных последствий для отдельных работников вследствие изменений, вызываемых консультированием, консультант должен стремиться к смягчению этих последствий, к разумному балансу интересов;</li> <li>-консультант не должен скрывать от персонала клиентской организации цели и методы работы с ним;</li> <li>-консультант хранит в тайне оговоренную с клиентом информацию о клиентской организации;</li> <li>-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;</li> <li>-консультант не должен передавать клиенту некоторые виды информации о персонале, произведённой самим консультантом в ходе его работы</li> </ul>
Консультант-консультантские отношения	<ul style="list-style-type: none"> <li>-консультант принимает на себя обязательства перед своим профессиональным объединением следовать принятому Кодексу чести;</li> <li>-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.;</li> <li>-консультант при заключении контракта с клиентом должен проинформировать об этом других консультантов, работающих у того же клиента (если ему известно о таковых)</li> </ul>
Консультант-общественные отношения	<ul style="list-style-type: none"> <li>-консультант принимает на себя миссию социально ответственного консультанта, который следит за соответствием результатов своей работы – интересам общества в целом:</li> <li>- он не принимает заказы на консультирование противоправных действий своих клиентов, недобросовестных методов конкурентной борьбы;</li> <li>- консультант содействует успеху прогрессивных реформ в направлении общечеловеческих ценностей и интеграции нашей</li> </ul>

	<p>страны в мировое сообщество;  - он открыт к сотрудничеству с государством в подготовке и осуществлении прогрессивных мероприятий, в том числе и на безвозмездной основе</p>
--	--

#### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка программ по соответствию целям, организационной культуре, перспективам развития организации;</li> <li>- Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, а также будущих потребностей в персонале</li> </ul>
Отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка адекватности методов набора, предлагаемых к использованию, с учётом требований к персоналу, кадровой стратегии и тактики организации;</li> <li>- Оценка перспектив внутренних и внешних источников привлечения персонала в определённой ситуации и с учётом стратегии развития организации</li> </ul>
Отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ изменений кадрового потенциала организации;</li> <li>- Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур</li> </ul>
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выявление проблем, которые возникают в период адаптации</li> <li>- Оценка эффективности имеющихся методов адаптации персонала</li> </ul>
Система стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения;</li> <li>- Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации</li> </ul>
Обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка и апробация альтернативных программ;</li> <li>- Оценка программ с учётом эффективности обучения, практической ориентированности, формирования мотивации к труду, создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе</li> </ul>
Оценка трудовой	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Адаптация эффективных методик оценки;</li> </ul>

деятельности	- 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 определённым 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 мак-

симальный 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 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ (производственные, ситуационные задачи и кейс-задачи)***

*Производственная задача № 1*

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».

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

#### *Производственная 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. 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.

#### *Производственная 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.

#### *Производственная 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»

#### *Производственная 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?

#### *Производственная 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.

#### *Производственная 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.

#### *Производственная 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

Прогоулы – 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.

### *Производственная 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.

### *Производственная 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.

### *Производственная 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.

### *Производственная задача № 13*

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 советует? 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 про-



должал 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?

#### *Производственная задача № 14*

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?

#### *Производственная 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?

#### *Производственная 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.

### *Производственная задача № 17*

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

### *Производственная задача № 18*

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.

**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 установленном преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленном 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.