

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бессонова Елена Анатольевна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 05.07.2024 15:48:40
Уникальный программный ключ:
184ae2b9519ce0bcdf633141cbd1820fc6a75f56

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
экономики, управления и аудита

(наименование кафедры полностью)



Е.А. Бессонова

(подпись)

« 24 » 05 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Управление человеческими ресурсами

(наименование дисциплины)

ОПОП ВО 43.04.03 Гостиничное дело
направленность (профиль) «Гостиничное дело»

ОПОП ВО реализуется по модели проектного обучения

Курск – 2024

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1. Управление человеческими ресурсами: место и роль в системе управления организациями.

1. В чем сущность управления человеческими ресурсами (УЧР) в сфере гостиничного бизнеса?
2. В чем заключается диагностическая модель управления человеческими ресурсами?
3. Какова философия УЧР (российская, американская, английская, японская и др.)?
4. В чем заключается концепция УЧР?
5. Расскажите об эволюции концепций УЧР.
6. Какие закономерности и принципы УЧР в сфере услуг?
7. Какие методы УЧР предприятия применимы в гостиничном бизнесе?
8. Какие методы построения системы УЧР применимы в гостиничном бизнесе?
9. Система УЧР организации: назовите ее элементы для предприятий сферы услуг и гостиничного предприятия.
10. Особенности управления ЧР в российских компаниях.

Тема 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами

1. Что вы понимаете под стратегическим управлением человеческими ресурсами?
2. Чем обусловлена необходимость стратегического управления человеческими ресурсами?
3. Назовите четыре цели, которые преследует стратегическое управление человеческими ресурсами.
4. Каковы условия внедрения системы стратегического управления человеческими ресурсами?
5. Что вы знаете о стратегиях управления персоналом в крупных компаниях?
6. Какие препятствия могут встретиться на пути стратегического управления человеческими ресурсами?

Тема 3. Обеспечение системы управления человеческими ресурсами

1. Опишите возможное организационное обеспечение системы УЧР гостиницы.
2. Опишите возможное кадровое и документационное обеспечение системы УЧР гостиницы.
3. Какие виды структур УЧР (организационная, штатная, социальная, ролевая) вам известны?
4. Приведите примеры информационного, технического, программного обеспечения при УЧР.
5. Определите основные элементы кадровой политики на предприятии гостиничного бизнеса (направления и принципы, место и роль, содержание, виды).

Тема 4. Анализ и проектирование рабочих мест (должностей). Должностные инструкции.

1. Каковы основные принципы разделения и кооперации труда на предприятиях гостиничной сферы?
2. Что такое организационная структура управления предприятием?
3. В чем заключается проектирование рабочих мест?
4. Что такое должностная инструкция? С какой целью она разрабатывается.

Тема 5. Планирование персонала сферы услуг

1. Назовите сущность, виды и уровни планирования работы с персоналом в гостиничном комплексе.
2. В чем заключается кадровый контроллинг и аудит персонала относительно каждого класса в международной системе классификации гостиниц.
3. Назовите задачи маркетинг персонала гостиничного бизнеса.

4. Как осуществляется планирование и прогнозирование потребности в персонале гостиницы?
5. Какие плановые показатели по труду вы знаете?
6. В чем заключается нормативный подход к планированию персонала?

Тема 6. Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников

1. Назовите принципы набора, отбора, расстановки персонала в гостинице.
2. Какие методы привлечения кандидатов на вакантные места вы знаете?
3. Как осуществляется процесс отбора персонала в организацию?

Тема 7. Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры.

1. Трудовой кодекс о профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников. Назовите основные положения.
2. Какие формы и методы профессионального обучения вам известны. Охарактеризуйте их.
3. Как осуществляется планирование карьеры сотрудников.
4. Проблема сокращения численности кадров в условиях кризисной ситуации.

Тема 8. Оценка персонала гостиничного бизнеса

1. Какими методами и по каким критериям может проводиться оценка персонала гостиничного комплекса?
2. Какими методами и по каким критериям может проводиться аттестация персонала гостиничного комплекса?
3. Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала.
4. В чем заключается специфика оценки менеджеров и руководителей компаний гостиничного бизнеса?

Тема 9. Оплата труда персонала

1. Какова сущность и основные понятия мотивации и оплаты труда?
2. Назовите формы и системы оплаты труда.
3. Назовите современные формы и системы оплаты труда, применяемые в гостиничном бизнесе.
4. Современное состояние мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала гостиничного комплекса. Из чего может состоять мотивационный портфель?
5. Опишите сдельную и повременную системы оплаты труда. Приведите пример указанных систем для гостиничного бизнеса.
6. Охарактеризуйте стимулирующие и компенсационные выплаты.
7. Трудовой кодекс об оплате труда при выполнении работ разной квалификации. Назовите основные положения.
8. Трудовой кодекс РФ об удержаниях из заработной платы. Назовите основные положения.

Тема 10. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

1. Как проводится оценка результатов труда различных категорий персонала гостиницы?
2. Каким образом можно оценить затраты на персонал в гостинице?
3. Как проводится оценка эффективности мероприятий по работе с персоналом?
4. Какие структуры проводят оценку эффективности персонала в гостиничном комплексе?

Тема 11. Конфликтные ситуации. Управление конфликтами

1. Что такое конфликт? Типы конфликтов.
2. Каковы основные причины возникновения конфликтов.
3. Что необходимо предпринимать руководителю для профилактики конфликтов?
4. Какие стратегии поведения в конфликтных ситуациях вы знаете? Охарактеризуйте их.
5. Какие существуют стили разрешения конфликтов?

6. Как необходимо распределять обязанности в коллективе, чтобы избежать конфликтов?

Шкала оценивания: 3 балльная.

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

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

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

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

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

1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Практическое занятие №3 «Обеспечение системы управления персоналом сферы услуг» (примерный перечень тестовых вопросов)

1. Под категорией "кадры организации" следует понимать:

- а - часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б - трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;

2. Безработные - это:

- а - трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Федеральной Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;
- б - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;
- в - лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных

основаниях (мужчины в возрасте 50-59 лет, женщины - 45-54 года).

3. Что следует понимать под категорией "персонал"?

а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
б - совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

4. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):

а - степень реализации организационной цели; б - уровень эффективности труда;
в - материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.

5. Причинами сегментации персонала на "ядро" и "периферию" на предприятии (в организации) являются (при необходимости указать несколько):

а - различия в уровне экономической эффективности труда; б - различия в уровне социальной эффективности труда;
в - финансовое положение предприятия; г - воля руководства предприятия.

6. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению (при необходимости указать несколько):

а - занятое население; б - безработные;
в - трудоспособное население; г - трудовые ресурсы;
д - ищущие работу;
- граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

7. Выделите категории населения, которые относятся к занятому населению (при необходимости указать несколько):

а - работающие по найму;
б - имеющие оплачиваемую работу (службу); в - лица в местах лишения свободы;
г - самостоятельно обеспечивающие себя работой;
д - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком; е - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность,
ж - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;
- проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;
и - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;
к - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;
л - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

8. К экономически неактивному населению относятся (при необходимости указать несколько):

а - работающие по найму;

б - имеющие оплачиваемую работу (службу); в - лица в местах лишения свободы;

г - самостоятельно обеспечивающие себя работой;

д - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком; е - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

ж - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;

з - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;

и - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;

к - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;

л - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

9. Характеристиками "ядра" персонала являются (при необходимости указать несколько):

- защищенность рабочего места от влияния рынка; б - гарантия занятости на длительную перспективу; в - неудобные дни и часы работы;

г - стопроцентная оплата больничных листов и отпусков; д - негарантированное пенсионное обеспечение;

е - гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.

10. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

11. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом: а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

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

а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
 в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

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

а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
 б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

14. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а - политику по набору женщин и национальных меньшинств; б - политику по отношению к временным работающим;

в - уровень оплаты;

г - оценку будущих потребностей в кадрах.

15. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

а - разработка стратегии управления персоналом; б - работа с кадровым резервом;

в - переподготовка и повышение квалификации работников; г - планирование и контроль деловой карьеры;

д - планирование и прогнозирование персонала; е - организация трудовых отношений.

16. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

17. Принцип комплексности подразумевает:

а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

18. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

а - метод аналогий;

б - метод структуризации целей; в - морфологический анализ.

19. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

- а - метод аналогий;
- б - метод творческих совещаний.

20. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а - административные;
- б - экономические;
- в - статистические;
- г - социально-психологические;
- д - стимулирования.

Практическое занятие №6 «Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников», №7 «Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры» (примерный перечень тестовых вопросов)

21. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:

- а - да;
- б - иногда;
- в - нет.

22. Трудовой потенциал - это:

- а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б - это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;
- в - способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

23. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

- а - должностной инструкцией;
- б - оценочным листом сотрудника;
- в - листом интервьюера;
- г - анкетой работника.

24. Маркетинг персонала - это:

- а - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;
- б - такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;
- в - анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.
- г - анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;
- д - формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

25. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития

производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

а - верно все;

б - частично

верно;в -

неверно.

26. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:

а - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;б - прекращение приема на работу;

в - заключение краткосрочных контрактов;г - переобучение персонала;

д - использование гибких режимов работы;е - использовать лизинг рабочей силы.

27. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны (при необходимости укажите несколько вариантов):

а - использовать переработки рабочего времени;б - использовать лизинг рабочей силы;

в - использовать гибкое рабочее время;

г - использовать контракты на конкретную работу.

28. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

а - численную адаптацию рабочей силы;

б - функциональную адаптацию рабочей силы;в - дистанционную адаптацию рабочей силы;

г - финансовая адаптация рабочей силы;д - лизинг рабочей силы.

29. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационные структуру своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:

а - численную адаптацию рабочей силы;

б - функциональную адаптацию рабочей силы;в - дистанционную адаптацию рабочей силы;

г - финансовая адаптация рабочей силы;д - лизинг рабочей силы.

30. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня представляет использование:

а - стандартных режимов работы;

б - гибких режимов рабочего времени;в - частичной занятости.

31. Разновидностями гибкого графика работы являются (при необходимости указать несколько):

- а - скользящий график;
- б - переменный день;
- в - очень гибкий график;
- г - деление рабочего места;
- д - разделение работы;
- е - временный частичный найм;
- ж - неполная ставка;
- з - надомничество;
- и - совместительство;

32. Занятость сотрудника выполнением трудовых обязательств в течение меньшей по сравнению с законодательно установленными нормами продолжительности ежедневной и еженедельной работы представляет использование:

- а - стандартных режимов работы;
- б - гибких режимов рабочего времени;
- в - частичной занятости.

33. Формой частичной занятости персонала являются следующие (при необходимости указать несколько):

- а - скользящий график;
- б - переменный день;
- в - очень гибкий график;
- г - деление рабочего места;
- д - разделение работы;
- е - временный частичный найм;
- ж - частичная ставка;
- з - надомничество;
- и - совместительство;
- к - гибкое размещение рабочего места.

34. Использование гибких режимов работы в организации позволяет (при необходимости указать несколько):

- а - избавиться от бесперспективных работников;
- б - обеспечить стабильность "ядра" персонала;
- в - сократить нехватку персонала за счет собственных источников рабочей силы;
- г - сдерживать уровень безработицы;
- д - обеспечить рост производительности труда;
- е - снизить текучесть;
- ж - сократить оплату сверхурочных часов.

35. Адаптация - это:

- а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационным условиям;
- б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

36. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:

- а - да;

б - нет.

37. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):

а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;

б - использование испытательного срока для новичка;

в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;

г - введение в должность.

38. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

а - продвижение изнутри;

б - компенсационная политика;

в - использование международных кадров.

39. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

а - самопроявившиеся

кандидаты; б - безработные;

в - неквалифицированные работники.

40. Краткая трудовая биография кандидата является:

а - профессиограмма;

б - карьерограмма;

в - анкетой сотрудника;

г - рекламным объявлением.

Шкала оценивания: 5балльная.

Критерии оценивания:

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

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

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

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

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

1.3 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Тема 5. Планирование персонала сферы услуг

1. Методы экстраполяции и экспертных оценок в планировании персонала.
2. Компьютерное моделирование в планировании персонала.
3. Нормативный и балансовый методы планирования персонала.
4. Диаграмма разброса как метод планирования персонала.
5. Планирование затрат на персонал.
6. Оценка сбалансированности вакансии.
7. «Фотография рабочего дня» как метод анализа деятельности персонала.
8. Особенности планирования персонала в малом бизнесе в сфере гостиничного бизнеса.

Тема 6. Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников

1. Процедура отбора персонала.
2. Интервью: основные виды и этапы проведения.
3. Понятие «адаптация персонала» и «организационная социализация».

4. Направления адаптации персонала (первичная и вторичная).
5. Виды адаптации персонала.
6. Методы адаптации персонала (наставничество, коучинг).

Тема 7. Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры.

1. Модель непрерывного (систематического) обучения персонала.
2. Определение потребности в обучении.
3. Разработка планов и программ обучения.
4. Основные формы и методы обучения персонала.

Тема 9. Оплата труда персонала

1. Структура компенсационного пакета организации.
2. Материальное стимулирование.
3. Нематериальное стимулирование.
4. Основные методы оценки труда: ранжирование, грейдинг.
5. Заработная плата и должностной оклад. Нормативно-правовое регулирование.
6. Переменная часть денежного вознаграждения работника (премии, бонусы, комиссионные).
7. Ключевые показатели деятельности.
8. Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения.
9. Социальный пакет.
10. Разработка системы стимулирования персонала организации. Основные требования, предъявляемые к системе стимулирования персонала.

Тема 10. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

1. Понятие оценки персонала и основные задачи, решаемые при оценке персонала.
2. Алгоритм оценки персонала.
3. Основные методы оценки персонала.
4. Оценка результатов труда различных категорий персонала гостиницы
6. Структура затрат на персонал.
7. Оценка эффективности мероприятий по работе с персоналом.
8. Разработка планов организационных изменений по оптимизации системы УЧР.

Тема 11.

1. Уровни конфликтов: межгрупповой, внутригрупповой, межличностный конфликт, внутриличностный и организационный.
2. Регулирование конфликтов: переговорный процесс, посредническая деятельность.

Темы эссе

1. Функции управления человеческими ресурсами гостиничного предприятия.
2. Необходимость построения организационной структуры в гостиничном бизнесе.
3. Неформальная структура организации гостиничной сферы.
4. Концепция человеческого капитала (человеческий, интеллектуальный, социальный и организационный капиталы).
5. Согласованность стратегии УЧР и общей стратегии гостиничной организации.
6. Ценности организации и направления политики УЧР гостиничного предприятия.
7. Роль линейных руководителей в реализации политики УЧР гостиничного предприятия.
8. HR-бренд, необходимость его создания.
9. Положительные и отрицательные стороны для персонала организаций при слиянии и поглощении в гостиничном бизнесе.
10. Структура профиля должности в гостиничной организации.
11. Внешние и внутренние источники привлечения персонала гостиничного предприятия.
12. Составление объявления о вакансии и заполнение резюме: основные ошибки и

рекомендации.

13. Современные подходы в управлении персоналом (аутсорсинг, аутстаффинг и др.). Их применение в гостиничном бизнесе.

Шкала оценивания: 8 балльная.

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

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

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

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

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

1.4. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Ситуационная задача №1 проектного типа:

В российской практике бизнесмена все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой быстрее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили "материнские смены", которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время "окон" в их учебных расписаниях. Гибкие смены

снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы:

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Ситуационная задача №2 проектного типа:

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Задание: Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия? Обоснуйте своё решение.

Ситуационная задача №3 проектного типа:

«Решение организационных конфликтов»

Ситуация 1.

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Ситуация 2.

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

Необходимо выявить причины конфликта и возможные варианты урегулирования и их последствия. Обоснуйте свои предложения.

Ситуационная задача №4 проектного типа:

«Решение организационных конфликтов»

Ситуация 1.

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

Ситуация 2.

Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку не критического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

Необходимо выявить причины конфликта и возможные варианты урегулирования и их последствия.

Шкала оценивания: 3-х балльная.

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

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

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

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

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

1.4 МИНИ-ПРОЕКТЫ

Мини-проект №1.

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работает 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница "Парадиз" является одной из лучших в своем классе. Несмотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

- сформулируйте вопросы анкеты по каждому из этих направлений;
- предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника;
- предложите, как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания.

Мини-проект №2.

«Система оплаты труда отделов продаж и маркетинга»

Характеристика организации

Профиль деятельности - сервисная компания, оказывающая услуги по разработке сайтов.

Структура компании - отдел производства (специалисты-дизайнеры), отдел продаж, отдел маркетинга и анализа, сервисная служба (секретарь, бухгалтер).

Руководители - коммерческий и генеральный директора.

Численность персонала - 20 человек. Срок работы на рынке - 4 года.

Общая ситуация:

Коллектив достаточно устойчивый, все работают в компании не менее года. В организации проводятся корпоративные мероприятия (выезды на природу, тренинги "сплочения", совместные празднования дней рождения). На общих собраниях руководители, рассказывая об успешных проектах, подчеркивают заслуги сотрудников.

Начальство 4 месяца назад приняло решение о повышении зарплаты и создании системы ежемесячной оценки по результатам работы сотрудников отделов продаж и маркетинга.

Персоналу отдела маркетинга оклад был повышен в два раза и привязан к определенным результатам, которых нужно достичь за месяц (например, количество упоминаний в прессе, посетителей на сайте, проведенных по плану мероприятий и т.д.). Ежемесячный план составляется руководителем совместно с каждым сотрудником. Достижение конкретных показателей привязано к деятельности отдельных работников процентным отношением к оплате.

Для продавцов установлен минимальный оклад и бонус за выполнение плана продаж, плюс, процент за продажу в соотношении примерно 25% (оклад) к 75%.

Раньше выплачивался только оклад (средний уровень по городу).

Составленный план и требуемые результаты были согласованы с каждым сотрудником индивидуально. План основывается на показателях работы самого успешного менеджера.

Спустя 4 месяца после введения новой системы оплаты руководители проанализировали результаты ее действия и пришли к выводу, что они достаточно плачевные. План выполняли полностью лишь 20% сотрудников отдела продаж. Некоторые ограничились выполнением 50-70% плана. Раньше четко определенного плана не существовало, работа строилась по принципу "сколько получится". Из разговора с сотрудниками руководители выяснили, что они не считают такую систему мотивирующей, а прирост зарплаты воспринимают как естественный, кроме того, заявляют, что руководители плохо их мотивируют.

На вопрос о том, что их могло бы стимулировать, отвечали: "Нам нужна свобода, а вы нас загоняете в жесткие рамки".

Задание:

1. Обоснуйте, почему компания не достигла желаемого результата от внедрения новой системы мотивации и какие нужны изменения

2. Что вы изменили бы в предложенной системе материального стимулирования? Как провели бы ее внедрение? Обоснуйте свои предложения и оформите в виде отчета.

3. Предложите дополнительные методы мотивации для сотрудников данной компании.

Мини-проект №3.

«Мотивация сотрудников отдела обслуживания клиентов».

Характеристика организации

Профиль деятельности - завод по производству товарного бетона.

Структура компании: два ключевых подразделения - отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект.

Численность персонала - около 150 человек. Срок работы на рынке - 5 лет.

Общая ситуация:

Вы - менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую. Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

Задание:

1. Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)?
2. Обоснуйте генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов.

Шкала оценивания: 8-ми балльная.

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

8 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.

6 баллов (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.

4 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).

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

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Вопросы в закрытой форме:

1. Под категорией "кадры организации" следует понимать:

- а - часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б - трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;

2. Безработные - это:

- а - трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Федеральной Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;
- б - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;
- в - лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-59 лет, женщины - 45-54 года).

3. Что следует понимать под категорией "персонал"?

- а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б - совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

4. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):

- а - степень реализации организационной цели;
- б - уровень эффективности труда;
- в - материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.

5. Причинами сегментации персонала на "ядро" и "периферию" на предприятии (в организации) являются (при необходимости указать несколько):

- а - различия в уровне экономической эффективности труда;
- б - различия в уровне социальной эффективности труда;
- в - финансовое положение предприятия;
- г - воля руководства предприятия.

6. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению (при необходимости указать несколько):

- а - занятое население;
- б - безработные;
- в - трудоспособное население;
- г - трудовые ресурсы;
- д - ищущие работу;
- е - граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

7. Выделите категории населения, которые относятся к занятому населению (при необходимости указать несколько):

- а - работающие по найму;
- б - имеющие оплачиваемую работу (службу);
- в - лица в местах лишения свободы;
- г - самостоятельно обеспечивающие себя работой;

д - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;
 е - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность,
 ж - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;
 з - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;
 и - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;
 к - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;
 л - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

8. К экономически неактивному населению относятся (при необходимости указать несколько):

а - работающие по найму;
 б - имеющие оплачиваемую работу (службу);
 в - лица в местах лишения свободы;
 г - самостоятельно обеспечивающие себя работой;
 д - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;
 е - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность,
 ж - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;
 з - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;
 и - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;
 к - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;
 л - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

9. Характеристиками "ядра" персонала являются (при необходимости указать несколько):

а - защищенность рабочего места от влияния рынка;
 б - гарантия занятости на длительную перспективу;
 в - неудобные дни и часы работы;
 г - стопроцентная оплата больничных листов и отпусков,
 д - негарантированное пенсионное обеспечение;
 е - гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.

10. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
 б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
 в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

11. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
 б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
 в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

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

а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

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

а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

14. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б - политику по отношению к временным работающим;

в - уровень оплаты;

г - оценку будущих потребностей в кадрах.

15. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

а - разработка стратегии управления персоналом;

б - работа с кадровым резервом;

в - переподготовка и повышение квалификации работников;

г - планирование и контроль деловой карьеры;

д - планирование и прогнозирование персонала;

е - организация трудовых отношений.

16. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

17. Принцип комплексности подразумевает:

а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

18. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

а - метод аналогий;

б - метод структуризации целей;

в - морфологический анализ.

19. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

а - метод аналогий;

б - метод творческих совещаний.

20. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

а - административные;

б - экономические;

в - статистические;

г - социально-психологические;

д - стимулирования.

21. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:

а - да;

б - иногда;

в - нет.

22. Трудовой потенциал - это:

а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;

в - способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

23. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

а - должностной инструкцией;

б - оценочным листом сотрудника;

в - листом интервьюера;

г - анкетой работника.

24. Маркетинг персонала - это:

а - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;

б - такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;

в - анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.

г - анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;

д - формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

25. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

а - верно все;

б - частично верно;

в - неверно.

26. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:

а - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;

б - прекращение приема на работу;

в - заключение краткосрочных контрактов;

г - переобучение персонала;

д - использование гибких режимов работы;

е - использовать лизинг рабочей силы.

27. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны (при необходимости укажите несколько вариантов):

а - использовать переработки рабочего времени;

б - использовать лизинг рабочей силы;

в - использовать гибкое рабочее время;

г - использовать контракты на конкретную работу.

28. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

а - численную адаптацию рабочей силы;

б - функциональную адаптацию рабочей силы;

в - дистанционную адаптацию рабочей силы;

г - финансовая адаптация рабочей силы;

д - лизинг рабочей силы.

29. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационные структуры своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:

а - численную адаптацию рабочей силы;

б - функциональную адаптацию рабочей силы;

в - дистанционную адаптацию рабочей силы;

г - финансовая адаптация рабочей силы;

д - лизинг рабочей силы.

30. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня представляет использование:

а - стандартных режимов работы;

б - гибких режимов рабочего времени;

в - частичной занятости.

31. Разновидностями гибкого графика работы являются (при необходимости указать несколько):

а - скользящий график;

б - переменный день;

в - очень гибкий график;

г - деление рабочего места;

д - разделение работы;

е - временный частичный найм;

ж - неполная ставка;

з - надомничество;

и - совместительство;

32. Занятость сотрудника выполнением трудовых обязательств в течение меньшей по сравнению с законодательно установленными нормами продолжительности ежедневной и еженедельной работы представляет использование:

а - стандартных режимов работы;

б - гибких режимов рабочего времени;

в - частичной занятости.

33. Формой частичной занятости персонала являются следующие (при необходимости указать несколько):

а - скользящий график;

б - переменный день;

- в - очень гибкий график;
- г - деление рабочего места;
- д - разделение работы;
- е - временный частичный найм;
- ж - частичная ставка;
- з - надомничество;
- и - совместительство;
- к - гибкое размещение рабочего места.

34. Использование гибких режимов работы в организации позволяет (при необходимости указать несколько):

- а - избавиться от бесперспективных работников;
- б - обеспечить стабильность "ядра" персонала;
- в - сократить нехватку персонала за счет собственных источников рабочей силы;
- г - сдерживать уровень безработицы;
- д - обеспечить рост производительности труда;
- е - снизить текучесть;
- ж - сократить оплату сверхурочных часов.

35. Адаптация - это:

- а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

36. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:

- а - да;
- б - нет.

37. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):

- а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б - использование испытательного срока для новичка;
- в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г - введение в должность.

38. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

- а - продвижение изнутри;
- б - компенсационная политика;
- в - использование международных кадров.

39. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

- а - самопроявившиеся кандидаты;
- б - безработные;
- в - неквалифицированные работники.

40. Краткая трудовая биография кандидата является:

- а - профессиограмма;
- б - карьерограмма;
- в - анкетой сотрудника;
- г - рекламным объявлением.

41. Какой из методов оценки персонала является одним из наиболее популярных методов за рубежом, а в последнее время и в России?

- а) метод оценки и управления по целям;
 - б) балльная система оценки;
 - в) метод оценок по критическим ситуациям.
42. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:
- а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
 - б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
 - в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
 - г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;
 - д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены.
43. Какие типы карьеры присутствуют в современной организации?
- а) горизонтальная, вертикальная, диагональная,
 - б) ускоренная, замедленная,
 - в) вертикальная, горизонтальная, центростремительная.
44. Для оплаты труда специалистов подходит:
- а) сдельно-прогрессивная оплата,
 - б) контрактная,
 - в) подрядная,
 - г) повременно – премиальная.
45. Что относится к льготам в организации?
- а) материальная помощь,
 - б) надбавки за производительность,
 - в) надбавки за выслугу лет,
 - г) медицинское страхование,
 - д) бонусы.
46. Тип карьеры, характерный для японского менеджмента:
- а) горизонтальный,
 - б) вертикальный,
 - в) центростремительный.
47. Ранжирование при методе стандартных оценок осуществляется:
- а) по значимости целей,
 - б) по качественным параметрам работников,
 - в) по значимости факторов.
48. К наиболее современным проблемам УП относятся:
- а) рост образовательного и квалификационного уровня работников,
 - б) необходимость введения более сложных методов оценки,
 - в) рост использования электронных коммуникаций.
49. Какой вариант оценки считается наиболее субъективным?
- а) оценка непосредственного руководителя,
 - б) экспертная оценка,
 - в) 360° – аттестация.
50. Анкета поступающего на работу должна содержать:
- а) сведения о планах и перспективах кандидата на предстоящий период,
 - б) оценки личных и деловых качеств кандидата,
 - в) основные сведения о кандидате,
 - г) программу развития кандидата.
51. В задачи составления «карьерной лестницы» входит:
- а) информирование работников обо всех вакансиях в организации,
 - б) гарантия служебного продвижения сотрудников,

- в) информация о возможностях и условиях служебного продвижения.
52. При приеме на работу вопросы о семейном положении, наличии детей и личной жизни:
- а) обязательны,
 - б) возможны,
 - в) не рекомендуются.
53. Как правильнее рассчитать возрастную структуру персонала
- а) методом средних величин – берется средний возраст всех работающих,
 - б) методом группировок (от 18 до 25 лет – 30%; от 25 до 35 лет – 40%, и т.д.),
 - в) выделением крайних возрастных параметров (от 18 до 72 лет, например).
54. Профессиональное обучение персонала в современной организации:
- а) обязательно, поскольку учебные заведения дают хорошее образование и квалификацию,
 - б) не нужно, поскольку требует больших затрат,
 - в) обязательно, поскольку быстро меняются технические характеристики производства и устаревают знания.
55. Какие показатели составляют статистику персонала?
- а) состояния персонала,
 - б) деятельности организации,
 - в) состояния финансов организации,
 - г) производительности работников.
56. Для стимулирования роста объемов работ в большей степени подходит:
- а) тарифно – аттестационная оплата труда,
 - б) контрактная,
 - в) сдельно-прогрессивная,
 - г) сдельно-премиальная.
57. Какая форма обучения повышает уровень овладения тонкостями профессии?
- а) инструктаж,
 - б) кейс-стади метод,
 - в) ученичество и наставничество,
 - г) деловая игра.
58. Оценка 360° – аттестация предполагает:
- а) многогранную оценку работника за период работы,
 - б) параллельную оценку начальника и самого работника,
 - в) оценку начальника, коллег и подчиненных
 - г) традиционную аттестацию.
59. Какое количество сотрудников УП-сектора должно проводить конкретное собеседование?
- а) один-два,
 - б) два-три,
 - в) более трех.
60. Для увеличения размеров групп обучающихся наиболее подходит метод:
- а) направленное приобретение опыта,
 - б) инструктаж,
 - в) кружки качества,
 - г) деловая игра.
61. Нежелательно обсуждать при собеседовании:
- а) производственные вопросы,
 - б) человеческие отношения на прошлом месте работы,
 - в) религиозные и национальные проблемы.
62. Лист персональной карьеры ведется:
- а) на всех сотрудников в организации,
 - б) на подающих надежды молодых сотрудников,
 - в) на всех сотрудников, кроме низшего уровня исполнителей,

- г) только на руководителей всех рангов.
63. Суть метода управления при помощи КРІ заключается в построении
- 1) матриц
 - 2) "дерева целей"
 - 3) уравнений
64. При построении КРІ нужно ориентироваться на следующие показатели:
- 1) аттестацию
 - 2) текучесть кадров
 - 3) выработку
 - 4) трудовую и исполнительскую дисциплину
65. Первое ставшее широко известным описание метода стратегических карт принадлежит
- 1) Р. Линчу и К. Кроссу
 - 2) Р. Каплану и Д. Нортону
 - 3) Л. Мейселю
66. На нижнем уровне пирамиды, посвященной операционной деятельности, эффективность функционирования оценивается за:
- 1) квартал и год
 - 2) месяц и полугодие
 - 3) день, неделю, месяц
67. Модель EP2M (англ. Effective Progress and Performance Measurement — оценка эффективности деятельности и роста) предложили в 1993 году:
- 1) Л. Мейсель
 - 2) К. Адаме и П. Роберте
 - 3) Р. Каплан и Д. Нортон
68. Согласно модели EP2M, наибольшее значение имеет оценка эффективности деятельности компании в направлениях:
- 1) во внутренней среде
 - 2) во внешней среде
 - 3) сверху вниз в организационной иерархии
 - 4) снизу вверх в организационной иерархии
 - 5) верно 2 и 4
 - 6) все варианты верны
69. Вариант построения электронного центра - организовать внешний центр оценки, осуществляется
- 1) путем подготовки электронного ресурса (программы) собственными усилиями либо при помощи сторонних специалистов, с помощью которого специалисты компании будут сами проводить оценку персонала.
 - 2) путем приглашения экспертов с разработанными электронными ресурсами (программами) из известных консалтинговых фирм, завоевавших неоспоримый авторитет в этой области
70. Вариант построения электронного центра - создать внутренний центр оценки, осуществляется
- 1) путем подготовки электронного ресурса (программы) собственными усилиями либо при помощи сторонних специалистов, с помощью которого специалисты компании будут сами проводить оценку персонала.
 - 2) путем приглашения экспертов с разработанными электронными ресурсами (программами) из известных консалтинговых фирм, завоевавших неоспоримый авторитет в этой области
71. Внутренний центр оценки необходим, поскольку сегодня в российском бизнесе наблюдаются следующие тенденции:
- 1) требуется периодическое обучение и развитие персонала;
 - 2) низкая текучесть кадров;
 - 3) существует потребность в частом подборе персонала;
72. Основные затраты при внедрении внутреннего центра оценки требуются на:

- 1) разработку и внедрение специальных технологий
 - 2) автоматизацию процесса обработки и хранения информации
 - 3) обучение сотрудников
 - 4) все ответы верны
73. Мероприятия по определению соответствия количества и качества труда работника требованиям технологии производства -
- 1) Эффективность труда
 - 2) Оценка труда
 - 3) Результативность труда
74. Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:
- 1) оценку уровня компетентности сотрудника в своей профессии на предприятии;
 - 2) разработку кадровых программ обучения и развития персонала;
 - 3) описание функций и труда работника на современном предприятии;
 - 4) организация обратной связи сотрудников о качестве их работы.
75. Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:
- 1) довести результаты анализа и оценки труда до подчиненного;
 - 2) оценить потенциал для продвижения и снижения некомпетентных сотрудников;
 - 3) снизить затраты на обучение;
 - 4) разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.
76. Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:
- 1) информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
 - 2) результаты оценки не должны быть связаны с системой поощрения;
 - 3) используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
 - 4) система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.
77. Основными показателями, характеризующими результаты деятельности персонала на предприятии, выступают:
- 1) интенсивность;
 - 2) компетентность;
 - 3) скорость;
 - 4) продуктивность;
78. Показатель компетентности показывает:
- 1) стандарты, разрабатываемые внутри организации на основе ряда документов, должностных инструкций, требований к рабочему месту, а также в совокупности наличие приобретенных навыков с других мест работы;
 - 2) как сотрудники умеют выполнять свои рабочие функции, относящиеся к занимаемой должности;
 - 3) как сотрудники оценивают все условия работы в организации, поскольку от нее также зависит эффективная и продуктивная работа персонала.
79. К основным подходам оценки эффективности управления персоналом относятся:
- 1) Окупаемость затрат на рабочую силу
 - 2) Достижение целей управления персоналом при минимуме затрат
 - 3) Достижение конечного результата деятельности предприятия с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива
 - 4) Все ответы верны
80. Функциями планирования в сфере управления персоналом являются:
- а) Обеспечение наличия необходимого персонала
 - б) Обеспечение соответствующего качества персонала, поддержание необходимого квалификационного уровня
 - в) Обеспечение активного мотивированного участия в деятельности предприятия
 - г) Все ответы верны
81. В качестве критериев эффективности могут выступать:

- а) Срок окупаемости затрат
 - б) Максимизация прибыли и минимизация текущих расходов
 - в) Минимизация затрат на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу
 - г) Все ответы верны
82. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:
- а) горизонтального типа
 - б) вертикального типа
 - в) центростремительного типа
83. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:
- а) низкие затраты на адаптацию персонала
 - б) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников
 - в) появление новых импульсов для развития
84. Какое название носит принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы:
- а) комплексность
 - б) методичность
 - в) системность
85. Какое название носит модель, выстроенная по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации:
- а) нормированная
 - б) механистическая
 - в) программированная
86. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:
- а) комплексная оценка качества работы
 - б) оценка личных и деловых качеств
 - в) оценка результатов труда
87. Что относится к причинам снижения эффективности программ по повышению квалификации персонала со стороны заказчика:
- а) синдром «новое-поверх-старого»
 - б) наличие системы оценки потребности планирования обучения
 - в) отсутствие системы оценки потребности планирования обучения
88. Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:
- а) более медленная верификация идей и информации
 - б) единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений
 - в) более быстрая верификация идей и информации
89. Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:
- а) присутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала
 - б) отсутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала
 - в) единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений
90. Какое название носит назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый, более высокий пост; среди выдвижений наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей:
- а) вертикальное перемещение (выдвижение)
 - б) внутрипрофессиональный карьерный рост
 - в) внутриорганизационное развитие карьеры

Вопросы на установление последовательности.

1. Установите правильную последовательность этапов процесса отбора персонала:

- 1) Медицинский контроль;
- 2) Проведение собеседования;
- 3) Анализ рекомендаций послужного списка;
- 4) Анализ решения и подготовка материала для найма;
- 5) Проведение освидетельствования на профессиональную пригодность, включая деловые и личностные качества;
- 6) Оформление анкетных и автобиографических данных.

Вопросы на установление соответствия:

1. Установите соответствие между теориями мотивации:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1) Содержательные теории мотивации | а) Теория ожиданий и предпочтений В. Врума |
| 2) Процессуальные теории мотивации | б) Двухфакторная (мотивационно-гигиеническая) теория Ф. Герцберга. |
| | в) Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда |
| | г) Теория справедливости (равенства) С. Адамса |

Вопросы в открытой форме:

1. Внешние источники привлечения персонала предприятия - _____
2. Внутренние источники привлечения персонала предприятия - _____
3. Аутсорсинг персонала – это _____
4. Мотивация персонала – это _____
5. Адаптация персонала – это _____
6. К содержательным теориям мотивации относятся - _____
7. К процессуальным теориям мотивации относятся - _____
8. Трудовой потенциал – это _____
9. Маркетинг персонала – это _____
10. Профессиограмма – это _____

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

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

2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Задание 1.

Опишите параметры концепции «Управление человеческими ресурсами»

Основные параметры	Характеристика параметров в рамках концепции «Управление человеческими ресурсами»
Экономическая роль персонала	
Целевые ориентиры персонала	
Механизм управления персоналом	
Требования к персоналу	
Финансирование персонала	
Управление конфликтами	
Оплата труда	
Подход к развитию персонала	
Развитие перемен	

Задание 2

По данным исследования, проведенного компанией McKinsey, 89% американских компаний считает льготы необходимым средством поддержания конкурентоспособности, а также привлечения и сохранения персонала. Подавляющее большинство участников исследования, проведенного среди руководителей и владельцев бизнеса, сообщило, что их компания предлагает персоналу услуги по медицинскому страхованию, при этом в 68% организаций также предоставляются льготы, связанные с пенсионным обеспечением. Большинство опрошенных назвали льготы в числе трех факторов, оказывающих максимальное влияние на бюджет компании. В ходе исследования был выявлен ряд основных причин, по которым компании выплачивают льготы.

Какие цели преследуют компании, предоставляя своим сотрудникам льготы?

1. Увеличение производительности труда
2. Сокращение налогооблагаемой базы
3. Укрепление корпоративного имиджа компании
4. Выполнение требований профсоюзов
5. Ответственность за служащих
6. Привлечение и удержание кадров

63% руководителей, чьи компании предоставляют и медицинские, и пенсионные льготы, считают расходы на первые более важной статьей бюджета компании.

Задание: Как вы считаете, насколько цели американских компаний совпадают с целями российских компаний при предоставлении социальных льгот своим сотрудникам? Какие цели преследуют российские компании?

Задание 3

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководство к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Задание: Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования

сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

Задание 4

Управление отелями, входящими в гостиничную сеть «Holiday Inn», осуществляется в соответствии с международными стандартами этой гостиничной сети:

- Мы формируем дружный коллектив высококлассных специалистов в сфере предоставления гостиничных услуг мирового уровня, заинтересованных в создании приветливой, дружелюбной и гостеприимной атмосферы для наших гостей.

- Для того чтобы оказать теплый прием гостю, обусловленный концепцией «К Вашим услугам», мы создаем все условия, чтобы наши сотрудники чувствовали себя спокойно и уверенно.

Наша корпоративная политика «Довольный сотрудник — довольный клиент» направлена на обеспечение наиболее комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников.

Мы гарантируем:

- стабильную заработную плату;
- систему поощрений;
- медицинскую страховку;
- питание;
- профессиональный рост;
- доброжелательный коллектив;
- проживание в отелях «Holiday Inn» по всему миру по специальным корпоративным тарифам.

Вопрос: Почему, заботясь об интересах клиентов в корпоративных стандартах, данная гостиничная сеть много внимания уделяет вопросам обеспечения комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников?

Задание 5

Рассмотрите следующее высказывание о лояльности персонала. Подумайте, какую роль играет работа в обеспечении лояльности персонала в гостиничном и туристском бизнесе и как это влияет на мотивацию персонала этих предприятий.

«Лояльность персонала — один из невидимых, хотя, безусловно, очень важных факторов, влияющих на успешность функционирования любой организации. Отметим, что данная проблема сегодня особенно актуальна для такой специфической сферы деятельности, как гостинично-ресторанная отрасль. Мы напрямую связываем проблему лояльности персонала с проблемой его мотивации, а соответственно, с эффективностью работы сотрудника, поскольку эти понятия взаимообусловлены. Проявлением лояльности можно считать желание сотрудника защитить свою гостиницу, отстаивать ее интересы, сделать все для того, чтобы работа приносила выгоду не только ему самому, но и всему предприятию. Лояльность сотрудников предполагает неразглашение конфиденциальной информации, что экономит средства и время на обеспечение контроля финансовой и экономической безопасности предприятия, формирует благоприятный психологический климат. Лояльность персонала проявляется и тогда, когда общие цели и интересы организации не вытесняются на второй план, когда они превращают группу людей в организацию, в коллектив, в единый организм, когда мотивационным фактором становится не только уровень заработной платы, но и моральная удовлетворенность персонала самим процессом работы. К сожалению, не все руководители понимают значение этого фактора и считают, что служащие лояльны к своему предприятию, если соблюдают все инструкции, требования, нормы и правила, действующие в организации, не совершают никаких злонамеренных действий и не собираются уходить из компании. Однако лояльность — понятие гораздо более широкое. Это интеграция

сотрудника и организации, ощущение себя как частицы единой целостной системы».

Задание 6

В российской практике бизнесмена все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой быстрее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили "материнские смены", которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время "окон" в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Задание 7

Случайно подобранным лицам предъявлялись белые листы бумаги или экран, на котором слева имелась одна прямая линия, а справа - три. Одна из правых линий точно соответствовала по длине левой, и испытуемый должен был ее определить. Разница в длине была столь значительна, что, когда испытуемые отвечали поодиночке, никто из них ни разу не ошибся. Затем участники вызывались группами по 7-9 человек. При этом вся группа, кроме последнего отвечавшего, по предварительной договоренности с экспериментатором единодушно давала заранее согласованный неправильный ответ. Оказалось, что у 37% лиц, не знавших о сговоре, ответы были такими же, то есть неправильными, - они не поверили своим глазам и согласились с мнением большинства. Это влияние группового мнения - непровольное стремление индивидуума согласовывать свою точку зрения с группой - называется конформностью. Она присуща всем людям и довольно постоянна для каждого индивидуума. Как можно использовать этот механизм для мотивации персонала при согласовании ценностей группы, организации и работника?

Вспомните одну их хорошо знакомых вам реальных компаний. Какие методы мотивации применяются менеджерами и руководителями этой компании? В чем их сила, являются ли они эффективными для согласования интересов компании и персонала?

Задание 8

Сравнительный анализ теорий и моделей мотивации и стимулирования труда

Теории и модели мотивации	Краткая характеристика	Рекомендации по применению в вашей организации
<i>Теория потребностей Маслоу</i> Модель существования Альдерфера <i>Теория потребностей Мак-Клелланда</i> Теория факторов Герцберга <i>Теория ожидания Врума</i> Теория справедливости Адамса <i>Модель Портера-Лоулера</i> Партисипативная концепция		

Задание 9.

Дайте характеристику японского и американского подхода к управлению персоналом.

Представьте в виде таблицы по следующим критериям.

Критерии	Японская модель	Американская модель
1. Принятие решений		
2. Отношение к ответственности		
3. Структура управления		
4. Гарантии для работников		
5. Оценка работы сотрудников и служебный рост		
6. Конкуренция		
7. Главное качество руководителя		
8. Отношения с подчиненными		
9. Оплата труда		
10. Метод найма		

Определите специфику российского подхода к управлению персоналом.

Задание 10

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 600 чел. В течение года уволились по собственному желанию 37 чел., уволено за нарушение трудовой дисциплины 5 чел., ушли на пенсию 11 чел., поступили в учебные заведения и призвано в вооруженные силы 13 чел., переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел. Определите:

- а) коэффициент выбытия кадров (%);
- б) коэффициент текучести кадров (%).

Задание 11

Имеются данные о движении кадров на предприятии за год. Используя приведенные данные, характеризующие движение кадров на предприятии, рассчитайте следующие показатели:

- 1) среднесписочная численность работников за год;
- 2) коэффициент оборота кадров по приему;
- 3) коэффициент оборота кадров по выбытию;
- 4) коэффициент текучести кадров.

Динамика кадров на предприятии за год

Показатели	Человек
1. Списочная численность работников на начало года	1496
2. Принято на работу	40
3. Уволено с работы	32
В том числе по причине:	
перехода на учебу	12
призыва на военную службу	4
ухода на пенсию	3
окончания срока контракта	2
увольнения по собственному желанию	5
4. Списочная численность работников на конец года	1504

Задание 12

Проведите анализ структуры персонала организации.

Показатель	План		Факт		Отклонение	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Персонал основной деятельности всего	505		483			
в том числе:						
а) рабочие	400		417			
б) руководители	28		33			
в) специалисты	77		33			
Неосновная деятельность	7		8			
Итого:	512	100	491	100		

Задание 13

На основании данных таблицы сделать оценку движения рабочей силы. Рассчитать коэффициенты по приему, по выбытию, постоянства кадров. Сделать выводы.

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Отклонение
Принято на предприятие, чел.	30	36	
Выбыло с предприятия, чел.	42	43	
Среднесписочная численность работников, чел.	400	420	
Коэффициент оборота по приему			
Коэффициент оборота по выбытию			
Коэффициент постоянства кадров			

Задание 14

На основании данных таблицы определите средний тарифный коэффициент работ и средний тарифный коэффициент рабочих.

Разряд работ и рабочих	Объем работ, тыс. руб.	Число рабочих
------------------------	------------------------	---------------

1	100	10
2	800	18
3	4000	118
4	4200	31
5	3600	61
6	400	11
Итого:	13100	249

Задание 15

Проанализируйте движение трудовых ресурсов организации

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.
1. Состояло работников на начало периода, чел.	38	41	44
2. Принято всего работников в течение года, чел.	9	7	5
3. Выбыло всего работников в течение года, чел.	6	4	10
в т.ч.			
3.1. по собственному желанию и за нарушение дисциплины	6	4	6
4. Состояло работников на конец года, чел.	41	44	39
5. Среднесписочная численность работников, чел.			
6. Коэффициент оборота по приему			
7. Коэффициент оборота по выбытию			
8. Коэффициент текучести			
9. Коэффициент постоянства состава			
10. Коэффициент замещения			

Задание 16

Заполните таблицу недостающими данными. Оцените эффективность использования персонала.

Показатели	План	Факт	Абсолютное Отклонение	Темп роста, %
1. Выпуск товарной продукции, ед.	21200	21430		
2. Численность работников, чел.	490	510		
3. Численность рабочих, чел.	400	417		
4. Удельный вес рабочих в общей численности, %				
5. Отработано всеми рабочими, тыс. ч	703	738		
6. Отработано одним рабочим, тыс. ч.				
7. Среднегодовая выработка одного работника, ед.				
8. Среднегодовая выработка одного рабочего, ед.				
9. Трудоемкость продукции, ч.				

Задание 17

Рассчитайте показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Показатель	2019	2020	Абс.	Темп
------------	------	------	------	------

			изменение, тыс.руб.	прироста, %
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	13 785	11 047		
2. Расходы по обычной деятельности, тыс.руб.	13 466	11 644		
3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	319	-597		
4. Среднесписочная численность, чел.	43	42		
5. Производительность труда, тыс.руб/чел.				
6. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	7422	7574		
7. Удельный вес расходов на оплату труда в полной себестоимости, %				
8. Среднемесячная заработная плата, руб.				
9. Объем продаж работ и услуг на рубль заработной платы, руб./руб.				
10. Чистая прибыль на рубль заработной платы, руб./руб.				

Задание 18

Рассчитайте коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднемесячной заработной платы, если известны следующие данные:

Показатель	2019	2020	Абс. изменение, тыс.руб.	Темп прироста, %
1. Производительность труда, тыс.руб/чел.	320,58	263,02		
2. Среднемесячная заработная плата, руб.	14383,72	15027,78		
3. Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднемесячной заработной платы				

Задание 19

Выполните факторный анализ изменения фонда оплаты труда, используя метод цепных подстановок.

Показатели	Базисный период	Отчетный период
Численность, чел.	250	450
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	35800	39400
Фонд оплаты труда, руб.		

Задание 20

Выполните факторный анализ изменения фонда оплаты труда, используя метод абсолютных разниц.

<i>Показатели</i>	<i>Базисный период</i>	<i>Отчетный период</i>
Численность, чел.	250	450
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	35800	39400
Фонд оплаты труда, руб.		

Задание 21

Выполните факторный анализ изменения фонда оплаты труда, используя интегральный метод.

<i>Показатели</i>	<i>Базисный период</i>	<i>Отчетный период</i>
Численность, чел.	250	450
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	35800	39400
Фонд оплаты труда, руб.		

Задание 22

Проведите оценку эффекта от изменения эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	14 418	13 785	11 047		
2. Среднесписочная численность работников, чел.	40	43	42		
3. Производительность труда, тыс. руб./чел.					
4. Относительный перерасход численности работников, чел.	x			x	x

Задание 23

Рассчитать потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 10 чел. Планируется увеличить объем выпуска продукции на 20% при неизменном уровне производительности труда. Численность в базисном периоде – 300 чел.

Задание 24

Четверо рабочих отработали за 1 декаду 256 ч-часов.

- 1 рабочий - изготовил 118 вида А
- 2 рабочий - изготовил 96 деталей В
- 3 рабочий - изготовил 32 деталей С
- 4 рабочий - 256 деталей D

За 2 декаду они также отработали 256 часов. Производительность первых троих не изменилась. Четвертый рабочий произвел 384 детали.

Определить: как увеличилась производительность труда всей бригады?

Задание 25

Бригадой за 21 рабочий день первого месяца были изготовлены: 2000 валов, при норме трудоемкости изготовления 0,25 человеко-часа; 1400 шестерен, при норме трудоемкости 0.45 ч-ч;

1500 крышек редуктора, при норме трудоемкости 0,3 ч-ч;

1000 кронштейнов, при норме трудоемкости 0,1 ч-ч..

Во втором месяце была внедрена новая технология, позволяющая повысить производительность изготовления валов на 25%, и изготовления крышек редуктора на 20%. Таким образом, нормы трудоемкости изменились.

Бригаду покинул один работник, но за 20 дней второго месяца было изготовлено:

валов-2500;

шестеренок - 1000;

крышек редуктора - 2000;

кронштейнов - 1340.

Определить: как изменилась производительность труда за второй месяц.

Задание 26

В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6%, фонд зарплаты на 5%, среднюю зарплату на 4%.

Определить возможный рост производительности труда и плановую численность персонала.

Задание 27

Среднесписочная численность рабочих на предприятии 1229 чел. В течение года уволено по разным причинам 180 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения – 125 чел. Принято на работу – 170 чел.

Рассчитать коэффициенты оборота: по приему, увольнению, коэффициент текучести.

Задание 28

Трудоемкость работ составляет 250000 нормо-часов, годовой фонд рабочего времени одного рабочего – 1800 час., плановый коэффициент выполнения норм – 1,15.

Определить плановую численность рабочих.

Задание 29

Численность работников цеха на начало квартала составляла 552 чел., плановая среднеквартальная численность 560 чел. Определить дополнительную потребность в кадрах на квартал с учетом среднеквартального выбытия в размере 8% и потребность во внешнем наборе кадров, если 5 человек можно перевести из других цехов.

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и 5-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 (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

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

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

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

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