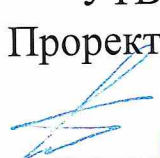


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 23.05.2025 09:29:12  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной работе

  
О.Г. Локтионова  
« 46 » 05 2025 г.



## ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания к практическим занятиям  
для студентов направления подготовки  
38.03.03 Управление персоналом

Курск 2025

УДК 331.1

Составители: Т.А. Беляева, И.А. Козьева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *С.В. Малахова*

**Основы управления персоналом: методические указания к практическим занятиям** / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.А. Беляева, И.А. Козьева, Курск, 2025. 81 с.

Методические указания содержат рекомендации по подготовке и проведению практических занятий, вопросы для собеседования, тесты, практические задания, кейс-задачи, рекомендуемые источники информации.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *16.05* . Формат 60×84 1/16.  
Усл.печ.л. 4,71 Уч.-изд.л. 4,26. Тираж 100 экз. Заказ *402* Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий	5
2 Практическое занятие по теме «Управление персоналом: место и роль в системе управления предприятиями и организациями»	7
3 Практическое занятие по теме «История становления и развития управления персоналом»	11
4 Практическое занятие по теме «Стратегия и политика управления персоналом»	14
5 Практическое занятие по теме «Обеспечение системы управления персоналом»	17
6 Практическое занятие по теме «Планирование персонала»	24
7 Практическое занятие по теме «Анализ и проектирование рабочих мест (должностей). Должностные инструкции»	28
8 Практическое занятие по теме «Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников»	31
9 Практическое занятие по теме «Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры»	35
10 Практическое занятие по теме «Оценка персонала»	41
11 Практическое занятие по теме «Управление мотивацией персонала в организации»	47
12 Практическое занятие по теме «Оплата труда персонала»	52
13 Практическое занятие по теме «Психофизиологические основы организации труда персонала»	58
14 Практическое занятие по теме «Эффективность деятельности персонала»	61
15 Практическое занятие по теме «Оценка эффективности управления персоналом»	66
16 Практическое занятие по теме «Конфликтные ситуации. Управление конфликтами»	71
17 Практическое занятие по теме «Формирование службы управления персоналом»	74
18 Рекомендуемые источники информации	79

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики, цифровизации и усиления конкуренции персонал является ключевым фактором успешной деятельности любой организации, так как от профессионализма, мотивации и сплочённости коллектива зависят производственные результаты и устойчивость деятельности организации.

Дисциплина «Основы управления персоналом» позволит будущим специалистам освоить необходимые знания и навыки для работы с персоналом на всех этапах кадровой работы – от подбора и адаптации до оценки и профессионального развития. Изучение данной дисциплины помогает сформировать системное понимание принципов управления людьми, развить лидерские и коммуникативные качества, а также научиться эффективно решать управленческие задачи в сфере труда.

В условиях, когда высококвалифицированные кадры становятся стратегическим ресурсом, возрастает потребность в специалистах, способных не только организовать эффективную работу персонала, но и создать благоприятную корпоративную культуру. Поэтому освоение основ управления персоналом является актуальным и необходимым этапом подготовки профессионалов, независимо от сферы их будущей деятельности.

Таким образом, изучение дисциплины «Основы управления персоналом» необходимо для подготовки компетентных специалистов, способных эффективно работать с людьми — главным ресурсом любой организации.

В процессе изучения дисциплины студентами направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом согласно учебному плану и рабочей программе дисциплины проводятся практические занятия по основным темам. Методические указания к практическим занятиям по управлению персоналом организации адресованы студентам бакалавриата разных форм обучения и предназначены для подготовки и проведения данного вида учебной работы.

## **1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий**

Целью изучения дисциплины является формирование у студентов компетенций в сфере управления персоналом организации, а также умений и навыков эффективного использования способностей сотрудников для решения текущих задач и достижения стратегических целей организации.

### **Задачи дисциплины**

Основными задачами изучения дисциплины «Основы управления персоналом» являются:

- изучить место и роль управления персоналом в системе управления предприятиями, принципы управления персоналом;
- уяснить особенности и изучить содержание стратегического и оперативного управления персоналом;
- изучить основы кадрового планирования в организации;
- усвоить методы определения потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности и текущих задач организации;
- усвоить основные этапы процесса отбора персонала и его адаптации в организации;
- изучить методы профессионального обучения и особенности планирования карьеры сотрудников;
- изучить методы стимулирования сотрудников, формы и системы оплаты труда сотрудников,
- рассмотреть методы оценки эффективности использования персонала.

Изучив дисциплину «Основы управления персоналом», студент должен:

### **знать:**

- основные теории, принципы и функции управления персоналом;
- этапы и технологии подбора, адаптации, оценки и обучения персонала;
- современные методы мотивации, стимулирования и развития работников;

- законодательные и нормативные акты, регулирующие трудовые отношения;

- основы формирования организационной структуры и корпоративной культуры.

**уметь:**

- анализировать кадровый потенциал организации;
- применять методы оценки эффективности труда и аттестации сотрудников;

- разрабатывать мероприятия по мотивации и развитию персонала;

- решать типовые управленческие задачи в сфере HR;
- оформлять кадровую документацию в соответствии с трудовым законодательством.

**владеть:**

- практическими приёмами подбора и адаптации персонала;
- навыками делового общения, интервьюирования и ведения переговоров;

- методами анализа персонала и планирования кадровых потребностей;

- базами данных и программными продуктами, используемыми в HR-деятельности (при наличии в курсе);

- инструментами формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Практические занятия по основам управления персоналом проводятся в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной формы обучения. Студенты в процессе подготовки к практическим занятиям должны изучить вопросы для собеседования по лекционным материалам и рекомендуемым источникам информации.

Аудиторные практические занятия проводятся в пределах часов, отводимых на изучение дисциплины. В аудитории студенты обсуждают вопросы собеседования, отвечают на тестовые вопросы, рассматривают и анализируют конкретные ситуации, решают кейс-задачи.

В процессе выполнения практических заданий студенты вырабатывают навыки подбора и самостоятельной работы с

научной и учебно-методической литературой, интернет-источниками, а также учатся делать соответствующие выводы на основе изучения, обобщения, систематизации и анализа изучаемой информации.

Результаты практических занятий доказывают готовность студентов квалифицированно решать теоретические и практические задачи, анализировать количественную и качественную информацию, разрабатывать стратегию управления лидерскими качествами персонала, делать аргументированные выводы и обоснованные предложения по рассматриваемым проблемам.

## **2 Практическое занятие по теме «Управление персоналом: место и роль в системе управления предприятиями и организациями»**

### **2.1 Вопросы для собеседования**

1. Обоснуйте актуальность применения системного подхода к управлению персоналом.
2. Охарактеризуйте цели и задачи управления персоналом.
3. Перечислите основные элементы системы управления персоналом.
4. Охарактеризуйте субъект управления, объект управления, уровни управления.
6. Персонал предприятия как объект управления.
7. Классификация систем управления персоналом.
8. Охарактеризуйте методы управления персоналом.

### **2.1 Тестовое задание**

1. Что такое управление персоналом?
  - a) Процесс найма новых сотрудников
  - b) Система мероприятий по эффективному использованию человеческих ресурсов
  - c) Оценка производительности сотрудников
  - d) Организация корпоративных мероприятий

2. Какой из следующих элементов не является частью системы управления персоналом?

- a) Подбор кадров
- b) Обучение и развитие
- c) Финансовый анализ
- d) Оценка эффективности

3. Какое из утверждений лучше всего описывает стратегическое управление персоналом?

- a) Фокус на краткосрочных целях
- b) Интеграция HR-стратегий с общими бизнес-целями
- c) Упрощение процессов подбора кадров
- d) Увеличение зарплат сотрудников

4. Какова основная цель оценки эффективности работы сотрудников?

- a) Увольнение неэффективных работников
- b) Определение потребностей в обучении и развитии
- c) Увеличение нагрузки на сотрудников
- d) Снижение затрат на персонал

5. Какой подход к управлению персоналом предполагает использование командной работы?

- a) Традиционный подход
- b) Системный подход
- c) Человекоцентрированный подход
- d) Авторитарный подход

6. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- a) вкладывание средств в производство;
- b) вкладывание средств в новые технологии;
- c) расходы на повышение квалификации персонала;
- d) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- e) вкладывание средств в совершенствование

организационной структуры предприятия.

7. Человеческий капитал - это:

a) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.

- b) вкладывание средств в средства производства;

- с) нематериальные активы предприятия.
- д) материальные активы предприятия;
- е) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

8. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- с) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- д) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- е) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

9. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- с) школа человеческих отношений;
- д) школа науки о поведении;
- е) школа науки управления или количественных методов.

10. Кадровый потенциал предприятия – это:

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- с) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

## 2.3 Практическое задание

Цель выполнения задания – закрепить теоретические знания о роли управления персоналом в общей системе управления организацией и сформировать навыки анализа структуры управления персоналом.

Описание ситуации и постановка задачи: ООО «ТехПром» занимается производством электрооборудования. Численность персонала организации 250 человек. Руководство компании состоит из генерального директора и четырёх заместителей: по производству, финансам, маркетингу и управлению персоналом. Кадровую работу выполняет отдел по управлению и развитию персонала.

На основе исходной информации необходимо проанализируйте:

- общую структуру управления данной организацией;
- место и функции отдела (службы) управления персоналом в этой структуре;
- основные задачи, которые выполняет кадровая служба;
- взаимосвязь управления персоналом с другими подразделениями (производство, финансы, маркетинг и др.).

Составьте схему структуры управления выбранной организацией, обозначив место HR-службы.

Ответьте письменно на вопросы:

1. Почему управление персоналом считается стратегически важной функцией?
2. Как влияет работа с персоналом на эффективность всей организации?
3. Какие проблемы могут возникать при неэффективной работе HR-службы?

Результаты выполнения задания оформить в виде письменного отчета.

### **3 Практическое занятие по теме «История становления и развития управления персоналом»**

#### **3.1 Вопросы для собеседования**

1. Как менялись функции управления персоналом от индустриальной эпохи до цифровой? Назовите ключевые этапы.
2. Какое влияние оказала школа научного управления Тейлора на современный HR?
3. В чём заключалась основная идея Хоторнских экспериментов, и как они повлияли на подходы к мотивации?
4. Назовите основные различия между теориями управления Макгрегора (X и Y) и их применение сегодня.
5. Как развивалась концепция организационной культуры после исследований Эдгара Шейна?
6. Какие социально-экономические факторы привели к переходу от кадрового делопроизводства к стратегическому HRM?
7. Как повлияла глобализация на управление персоналом в XX–XXI веках?
8. Объясните, в чём суть модели «7-S» McKinsey и её значение для HR.
9. Почему в 1990-е годы возникла концепция «управления талантами»? Какие компании её успешно внедрили?
10. Какие современные технологии радикально изменили HR (например, HR-analytics, AI)? Приведите примеры.

#### **3.2 Тестовое задание**

1. Кто считается основателем школы научного управления?
  - а) Элтон Мэйо
  - б) Фредерик Тейлор
  - в) Абрахам Маслоу
  - г) Питер Друкер
2. Хоторнские эксперименты проводились в:
  - а) 1920–1930-е гг.
  - б) 1950-е гг.
  - в) 1980-е гг.
3. Теория «X» и «Y» Макгрегора предполагает, что:

а) Люди ленивы и требуют контроля (X) / Люди мотивированы и ответственны (Y)

б) Все сотрудники одинаково реагируют на стимулы

в) Управление должно быть авторитарным

Пирамида Маслоу — это теория:

а) Мотивации

б) Лидерства

в) Организационной структуры

4. Концепция «гигиенических факторов» и «мотиваторов» принадлежит:

а) Дэвиду Макклелланду

б) Фредерику Герцбергу

в) Дугласу Макгрегору

5. В каком году появился первый профсоюз, повлиявший на защиту прав работников?

а) 1800-е гг.

б) 1900-е гг.

в) 1700-е гг.

6. Система KPI в управлении персоналом стала популярной благодаря:

а) Эдварду Демингу

б) Питеру Друкеру (концепция MBO)

в) Генри Форду

8. Модель «7-S» McKinsey включает:

а) Стратегию, структуру, системы, стиль, сотрудников, навыки, разделяемые ценности

б) Только финансовые показатели

в) Технологии и инновации

9. Укажите хронологический порядок этапов развития HR:

а) Научное управление → HRM → Управление талантами → Цифровой HR

б) Управление талантами → Научное управление → Цифровой HR

10. Какой закон в США (1938 г.) установил минимальную зарплату и ограничил рабочее время?

а) Закон Вагнера

- б) Закон о социальном обеспечении
- в) Закон о справедливых трудовых стандартах

### **3.3 Практические задачи**

*Задание 1.* Изучите один из этапов развития управления персоналом (на выбор студента):

1. Индустриальная революция (конец XIX – начало XX вв.): школа научного управления (Тейлор, Форд).

2. 1920–1940-е гг.: Хоторнские эксперименты, поведенческий подход (Мэйо, Маслоу).

3. 1950–1970-е гг.: Теории мотивации (Герцберг, Макгрегор), появление HRM.

4. 1980–2000-е гг.: Управление талантами, организационная культура (Шейн, Друкер).

5. XXI век: Цифровизация HR (HR-analytics, AI, геймификация).

Кратко опишите ключевые идеи этапа. Приведите 2 примера компаний, которые применяли эти принципы (исторических или современных). Сравните подходы выбранного периода с предыдущим/последующим этапом.

*Задание 2.* В 2020-х годах компания «X» столкнулась с проблемами: текучесть кадров (25% в год); низкая вовлечённость сотрудников; устаревшая система KPI (основана только на объёме работы).

Выберите 2 исторические теории (например, Хоторнские эксперименты + теория Герцберга).

Предложите решения для компании «X», опираясь на принципы этих теорий. Обоснуйте, почему эти методы актуальны сегодня.

*Задание 3.* Напишите эссе (1–2 страницы): «Как пандемия COVID-19 изменила управление персоналом? Сравните с кризисами XX века».

## **4 Практическое занятие по теме «Стратегия и политика управления персоналом»**

### **4.1 Вопросы для собеседования**

1. В чем заключается философия управления персоналом организации?
2. Дайте определение стратегии управления персоналом организации.
3. Охарактеризуйте основные подходы к определению стратегии управления персоналом.
4. В чем заключается содержание и процесс формирования кадровой стратегии.
5. Опишите этапы формирования кадровой стратегии
6. Политика управления персоналом организации: преимущества и недостатки.
7. Дайте определение кадровой политики и охарактеризуйте ее цели и задачи.
8. Назовите и охарактеризуйте основные виды кадровой политики

### **4.1 Тестовое задание**

1. Какова основная цель стратегии управления персоналом?
  - a) Увеличение прибыли компании
  - b) Оптимизация использования человеческих ресурсов
  - c) Снижение текучести кадров
  - d) Повышение производительности труда
2. Что из перечисленного является частью политики управления персоналом?
  - a) Оценка финансовых рисков
  - b) Разработка системы мотивации сотрудников
  - c) Анализ рыночной конкуренции
  - d) Оптимизация производственных процессов
3. Какой из следующих подходов наиболее соответствует стратегическому управлению персоналом?
  - a) Оперативное управление

- b) Реактивное управление
  - c) Прогнозирование и планирование
  - d) Административное управление
4. Что такое HR-брендинг?
- a) Процесс оценки эффективности сотрудников
  - b) Создание положительного имиджа работодателя
  - c) Разработка учебных программ для сотрудников
  - d) Система внутренней отчетности
5. Какой из следующих факторов не влияет на стратегию управления персоналом?
- a) Корпоративная культура
  - b) Экономическая ситуация в стране
  - c) Личностные качества руководителя
  - d) Технические навыки сотрудников
6. Что подразумевается под понятием "управление талантами"?
- a) Увольнение неэффективных сотрудников
  - b) Привлечение, развитие и удержание высококвалифицированных специалистов
  - c) Снижение затрат на обучение
  - d) Оценка производительности труда
7. Какой из следующих элементов не является частью системы оценки эффективности работы сотрудников?
- a) Постановка целей
  - b) Обратная связь
  - c) Анализ финансовых показателей
  - d) Разработка планов развития
8. Что такое кадровая политика?
- a) Набор правил, регулирующих финансовые операции компании
  - b) Система принципов и норм, регулирующих управление персоналом
  - c) Процесс разработки новых продуктов
  - d) Стратегия маркетинга компании
9. Какой из следующих факторов может привести к необходимости пересмотра стратегии управления персоналом?
- a) Изменение законодательства о труде

- b) Стабильный рост прибыли компании
- c) Увеличение числа сотрудников в компании
- d) Повышение уровня квалификации работников

10. Установите последовательность этапов стратегического планирования управления персоналом

- 1 Оценка и контроль результатов стратегии
- 2 Определение миссии, стратегических целей и задач
- 3 Реализация стратегии
- 4 Формулирование и выбор стратегии
- 5 Анализ внешней и внутренней среды организации

### 4.3 Практические задачи

*Задание 1.* Дайте определение кадровой политике, назовите основные виды кадровой политики. Проведите их сравнительный анализ, результаты оформите в таблице.

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Кадровое планирование		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация		
Контроль		
Аттестация персонала		
Управление конфликтами и стрессами		
Высвобождение и увольнение персонала		

*Задание 2.* Изучите материалы лекции, рекомендуемые источники информации и на их основе заполните таблицу «Мероприятия стратегического плана управления персоналом», используя информацию конкретного предприятия (подразделения).

Сфера ответственности	Вид работ	Ед. изм.	Количество, сроки реализации	Стоимость (расходы на проведение)	Ответственный

## **5 Практическое занятие по теме «Обеспечение системы управления персоналом»**

### **5.1 Вопросы для собеседования**

1. Какие аспекты трудового законодательства наиболее важны в работе менеджера по персоналу?

2. Как вы реагируете на возможные нарушения трудового законодательства со стороны сотрудников или компании?

3. С какими правовыми инструментами и методами оформления трудовых отношений существуют?

4. В чем заключается сущность и значение регламентации труда в системе управления персоналом?

5. Приведите классификацию форм регламентации труда?

6. Какие кадровые документы могут быть отнесены к документации к обязательным, а какие к факультативным?

7. Назовите основные методы регламентации труда персонала организации.

8. Охарактеризуйте нормативно-правовое обеспечение мероприятий по регламентации труда персонала.

### **5.1 Тестовое задание**

1. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

- а) - трудовое соглашение;
- б) - трудовой договор;

в) - коллективный договор;

2. Что является основным документом, регулирующим трудовые отношения в Российской Федерации?

а) Гражданский кодекс РФ

б) Трудовой кодекс РФ

в) Конституция РФ

г) Закон о защите прав потребителей

3. Какой из этих документов работодатель обязан заключить с работником перед началом работы?

а) Гражданский договор

б) Трудовой договор

в) Коллективный договор

г) Правила внутреннего трудового распорядка

4. Минимальный срок испытательного срока, установленный законодательством для нового сотрудника, составляет:

а) 1 месяц

б) 2 месяца

в) 3 месяца

г) 6 месяцев

5. Какие обязательные сведения должен содержать трудовой договор?

а) ФИО работника и работодателя

б) Должность или профессия работника

в) Условия оплаты труда

г) Все перечисленные выше

6. Максимальная продолжительность рабочего времени в неделю по общему правилу составляет:

а) 35 часов

б) 40 часов

в) 44 часа

г) 48 часов

7. Работодатель обязан ознакомить работника с условиями трудового договора и его изменениями:

а) В первый рабочий день

б) В течение недели после начала работы

в) До начала работы

г) Через месяц после подписания договора

8. Понятие “сверхурочная работа” означает:

а) Работу в выходные дни

б) Работу, выполняемую после окончания рабочего времени

в) Работу в праздники

г) Работу по сменному графику

9. Какой срок хранения установленных трудовых договоров?

а) 3 года после прекращения трудового договора

б) 5 лет после прекращения трудового договора

в) 50 лет

г) 75 лет

10. Право на ежегодный оплачиваемый отпуск работник получает после:

а) 1 месяца работы

б) 6 месяцев работы

в) 11 месяцев работы

г) 1 года работы

11. Какова минимальная продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска, установленная законодательством?

а) 14 календарных дней

б) 21 календарный день

в) 28 календарных дней

г) 35 календарных дней

12. В какой срок работник обязан уведомить работодателя о своем увольнении по собственному желанию?

а) За 1 неделю

б) За 2 недели

в) За месяц

г) За 3 дня

20. Какой из следующих факторов может привести к необходимости пересмотра стратегии управления персоналом?

а) Изменение законодательства о труде

б) Стабильный рост прибыли компании

с) Увеличение числа сотрудников в компании

д) Повышение уровня квалификации работников

13. Какой документ является основным источником трудового права в России?

- а) Гражданский кодекс
- б) Трудовой кодекс
- в) Уголовный кодекс
- д) Кодекс административных правонарушений

14. Какой минимальный срок испытательного срока установлен Трудовым кодексом?

- а) 1 месяц
- б) 3 месяца
- в) 6 месяцев
- г) 12 месяцев

15. Какой из следующих видов трудовых договоров не существует?

- а) Срочный трудовой договор
- б) Бессрочный трудовой договор
- с) Партнёрский трудовой договор
- г) Договор на выполнение работ

16. Какой документ работодатель обязан предоставить сотруднику при приеме на работу?

- а) Устав компании
- б) Трудовой договор
- с) Бухгалтерская отчетность
- г) Положение о премировании

17. Какое из перечисленных оснований не является законным для увольнения работника?

- а) Прогул
- б) Ликвидация организации
- с) Увольнение по собственному желанию
- г) Неправильное поведение родственников работника

18. Какой срок для подачи иска в суд по трудовым спорам установлен Трудовым кодексом?

- а) 1 месяц
- б) 3 месяца
- с) 6 месяцев
- г) 1 год

19. Кто может представлять интересы работника в суде по трудовым спорам?

- а) Только адвокат
- б) Любое физическое лицо
- с) Профсоюзный представитель
- г) Работодатель

20. Какой вид ответственности может быть применен к работнику за нарушение трудовых обязанностей?

- а) Уголовная ответственность
- б) Гражданская ответственность
- с) Дисциплинарная ответственность
- г) Административная ответственность

21. Какой документ необходимо оформить при увольнении работника?

- а) Приказ об увольнении
- б) Договор о расторжении договора
- с) Акт о выполненных работах
- г) Трудовая книжка

22. Что такое профсоюз?

- а) Объединение работодателей
- б) Объединение работников для защиты их прав и интересов
- с) Государственная организация по контролю за трудовыми отношениями
- г) Коммерческая структура для повышения квалификации работников

### **5.3 Практические задачи по теме «Правовое регулирование трудовых отношений»**

*Задание 1.* Вставьте пропущенные слова в перечень обязательных сведений для включения в трудовой договор.

1. \_\_\_\_\_ работы
2. Трудовая \_\_\_\_\_ (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы)
3. Дата \_\_\_\_\_ работы

4. Условия \_\_\_\_\_ труда
5. Режим рабочего \_\_\_\_\_ и времени отдыха
6. Гарантии и компенсации за работу с \_\_\_\_\_ и (или) опасными условиями труда.
7. Условия, определяющие в необходимых случаях \_\_\_\_\_ работы.
8. Условия \_\_\_\_\_ на рабочем месте.
9. Условия об обязательном \_\_\_\_\_ страховании работника.

*Задание 2.* Вставьте пропущенные слова в перечень дополнительных условий для включения в трудовой договор.

1. Об уточнении \_\_\_\_\_ работы
2. Об испытании и о неразглашении охраняемой законом \_\_\_\_\_
3. Об обязанности работника \_\_\_\_\_ после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя
4. О видах и об условиях дополнительного \_\_\_\_\_ работника
5. Об улучшении социально-бытовых \_\_\_\_\_ работника и членов его семьи
6. Об уточнении применительно к условиям работы данного работника \_\_\_\_\_ и обязанностей работника и работодателя
7. О дополнительном негосударственном \_\_\_\_\_ обеспечении работника

*Задание 3.* Определите, какое из условий, включаемых в трудовой договор, является обязательным, а какое - дополнительным.

- об испытании
- условия оплаты труда
- режим рабочего времени и времени отдыха
- о видах и об условиях дополнительного страхования работника

- об улучшении социально-бытовых условий работника и членов его семьи
- условие об обязательном социальном страховании работника
- об уточнении применительно к условиям работы данного работника прав и обязанностей работника и работодателя
- о дополнительном негосударственном пенсионном обеспечении работника
  - место работы
  - трудовая функция
  - о неразглашении охраняемой законом тайны
  - дата начала работы
  - гарантии и компенсации за работу с вредными и (или) опасными условиями труда
  - условия, определяющие в необходимых случаях характер работы
  - об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя

*Задание 4.* Найдите и исправьте ошибки в тексте (всего 7 ошибок):

Ирина заключила с компанией, предоставляющей юридические услуги, срочный трудовой договор на 7 лет.

Она приступила к выполнению трудовых обязанностей на следующий день после заключения договора, так как в нём не была указана конкретная дата начала трудовых обязанностей.

Как только Ирина приступила к работе, так сразу её трудовой договор вступил в силу. В числе обязательных условий в трудовой договор была включена информация об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны и об условиях оплаты труда.

В перечень дополнительных условий вошли трудовая функция, условия труда на рабочем месте и режим рабочего времени и отдыха.

*Задание 5.* Ответьте на вопросы:

1. С какого возраста заключается трудовой договор по общему правилу?

2. Верна ли ситуация: Надя закончила 9 класс, она готовится пышно отпраздновать своё 16-летие через полгода. Для этого она решила выйти на работу и устроилась билетёром в ночной кинотеатр.

3. Верна ли ситуация: Артём закончил 9 класс, ему 14 лет. Он категорически не хочет учиться, поэтому бросил школу и пошёл работать официантом, предварительно получив устное согласие своих родителей.

4. В каких сферах деятельности допускается заключать трудовой договор лицам младше 14 лет?

## **6 Практическое занятие по теме «Планирование персонала»**

### **6.1 Вопросы для собеседования**

1. В чем сущность кадрового планирования?
2. Назовите цели и задачи кадрового планирования.
3. Назовите основные пункты оперативного плана работы с персоналом.
4. Какие показатели по труду подлежат планированию?
5. Охарактеризуйте методы планирование расходов на персонал.
6. В чем заключается сущность нормативного подхода к планированию персонала?

### **6.2 Тестовое задание**

1. Какой из следующих документов не является обязательным для ведения кадрового учета?
  - a) Трудовые книжки
  - b) Приказы о приеме и увольнении работников
  - c) Личные дела работников
  - d) Устав организации
2. Что такое кадровое планирование?

- a) Процесс оценки производительности работников
  - b) Процесс определения потребности в кадрах и их распределения
  - c) Процесс увольнения сотрудников
  - d) Процесс обучения работников
3. Какой из следующих факторов не учитывается при кадровом планировании?
- a) Стратегия компании
  - b) Уровень безработицы в регионе
  - c) Потребности в новых продуктах
  - d) Личные предпочтения руководителей
4. Какой метод кадрового планирования основан на анализе текущих кадровых ресурсов?
- a) Прогнозный метод
  - b) Метод экспертных оценок
  - c) Метод статистического анализа
  - d) Метод «снизу-вверх»
5. Что подразумевается под термином "недостаток кадров"?
- a) Избыточное количество сотрудников
  - b) Нехватка квалифицированных работников для выполнения задач
  - c) Высокий уровень текучести кадров
  - d) Наличие неэффективных сотрудников
6. Какой из следующих этапов не является частью процесса кадрового планирования?
- a) Анализ текущих кадровых ресурсов
  - b) Прогнозирование потребностей в кадрах
  - c) Проведение собеседований
  - d) Разработка мероприятий по привлечению кадров
7. Какой инструмент помогает в прогнозировании потребности в кадрах?
- a) SWOT-анализ
  - b) Анализ рынка труда
  - c) Опрос сотрудников
  - d) Финансовый отчет
8. Какой из следующих факторов может привести к избытку кадров?

- a) Рост объема производства
- b) Сокращение объемов продаж
- c) Внедрение новых технологий
- d) Увеличение рабочей нагрузки

9. Какой из следующих методов кадрового планирования предполагает использование данных о количестве сотрудников и их квалификации?

- a) Метод сценариев
- b) Метод экспертных оценок
- c) Статистический метод
- d) Метод "мозгового штурма"

10. Какой из следующих аспектов не относится к кадровому планированию?

- a) Оценка производительности труда
- b) Определение структуры персонала
- c) Прогнозирование изменений в законодательстве
- d) Разработка системы мотивации

11. Что такое кадровое планирование?

- a) Процесс оценки производительности работников
- b) Процесс определения потребности в кадрах и их распределения
- c) Процесс увольнения сотрудников
- d) Процесс обучения работников

12. Какой из следующих факторов не учитывается при кадровом планировании?

- a) Стратегия компании
- b) Уровень безработицы в регионе
- c) Потребности в новых продуктах
- d) Личные предпочтения руководителей

13. Какой метод кадрового планирования основан на анализе текущих кадровых ресурсов?

- a) Прогнозный метод
- b) Метод экспертных оценок
- c) Метод статистического анализа
- d) Метод «снизу-вверх»

14. Что подразумевается под термином "недостаток кадров"?

- a) Избыточное количество сотрудников

b) Нехватка квалифицированных работников для выполнения задач

c) Высокий уровень текучести кадров

d) Наличие неэффективных сотрудников

15. Какой из следующих этапов не является частью процесса кадрового планирования?

a) Анализ текущих кадровых ресурсов

b) Прогнозирование потребностей в кадрах

c) Проведение собеседований

d) Разработка мероприятий по привлечению кадров

### **6.3 Практические задачи**

*Задание 1.* 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.

*Задание 2.* 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 3.* 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 4.* 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 5.* 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 6.* 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.

## **7 Практическое занятие по теме «Анализ и проектирование рабочих мест (должностей). Должностные инструкции»**

### **7.1 Вопросы для собеседования**

1. Как вы понимаете термин «анализ рабочего места».
2. С какой целью создаются должностные инструкции?
3. Какие разделы должна содержать должностная инструкция?
4. Опишите ваш опыт участия в разработке или корректировке должностных инструкций.
5. Какие методы анализа должностей вы считаете наиболее эффективными и почему?
6. Что вы предпримете, если обнаружите, что обязанности сотрудника не соответствуют его инструкции?
7. Как должностные инструкции помогают в оценке эффективности труда?
8. Как часто, по вашему мнению, нужно пересматривать должностные инструкции?
9. Какова роль руководителя подразделения в проектировании рабочих мест?
10. Какие проблемы могут возникнуть из-за отсутствия или плохой проработки должностных инструкций?

## 7.2 Тестовое задание

1. Что такое анализ рабочего места?
  - a) Наблюдение за отдыхом сотрудников
  - b) Исследование задач, условий и требований конкретной должности
  - c) Измерение температуры в офисе
  - d) Проверка документации бухгалтерии
2. Какой документ отражает обязанности, права и ответственность работника?
  - a) Табель учёта рабочего времени
  - b) Трудовая книжка
  - c) Должностная инструкция
  - d) График отпусков
3. Что из перечисленного входит в должностную инструкцию?
  - a) Домашний адрес сотрудника
  - b) Требования к квалификации
  - c) Размер заработной платы
  - d) Персональные цели сотрудника
4. Цель проектирования рабочего места — это:
  - a) Увеличение расходов
  - b) Оптимизация условий труда и повышения эффективности
  - c) Создание эстетичного интерьера
  - d) Минимизация налогов
5. Какой метод НЕ используется в анализе рабочих мест?
  - a) Наблюдение
  - b) Анкетирование
  - c) Интервью
  - d) Медосмотр
6. Какой раздел должностной инструкции обычно содержит перечень функций сотрудника?
  - a) Общие положения
  - b) Права
  - c) Основные обязанности
  - d) Заключительные положения
7. Что обязательно указывается в разделе "требования к квалификации"?

- a) Место рождения сотрудника
- b) Уровень образования и опыт работы
- c) Список родственников
- d) Размер офиса

8. Кто разрабатывает должностные инструкции?

- a) Бухгалтерия
- b) Отдел охраны
- c) Отдел кадров и руководство подразделения
- d) Поставщики

9. Что является результатом анализа рабочего места?

- a) Повышение зарплаты
- b) Описание содержания и условий труда по каждой

должности

- c) Протокол собрания
- d) График отпусков

10. Какая польза от четко сформулированной должностной инструкции?

- a) Упрощает оформление больничных
- b) Улучшает взаимодействие и снижает конфликтность
- c) Повышает затраты на персонал
- d) Не влияет на работу

### **7. 3 Практическое задание**

Какие документы будут внесены во внутреннюю опись документов, включенных в личное дело работника?

Сотрудник кадровой службы получил задание от руководителя на заведение и оформление личного дела вновь принятого сотрудника.

Вновь принятый сотрудник – это руководящий работник с высшим профессиональным образованием, прошедший профессиональную подготовку, повышение квалификации, имеющий ученую степень, государственные награды.

## **8 Практическое занятие по теме «Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников»**

### **8.1 Вопросы для собеседования**

1. Охарактеризуйте особенности современного рынка труда.
2. Назовите основные методы и техники рекрутмента.
3. Что такое воронка рекрутмента?
4. Какие критерии отбора кандидатов на вакантные рабочие места?
5. Назовите возможные источники найма работников и оцените их эффективность.
6. Какие есть методы привлечения кандидатов.
7. Опишите процесс отбора персонала в организацию.
8. В чем особенности составления профиля должности?
9. Охарактеризуйте реферальные программы.
10. Опишите последовательность приема и увольнения сотрудников.

### **8.1 Тестовое задание**

1. Что такое рекрутмент?
  - а) Обучение персонала
  - б) Процесс увольнения сотрудников
  - в) Процесс подбора и найма персонала
  - г) Система мотивации сотрудников
2. Какой из следующих этапов обычно является первым в процессе рекрутмента?
  - а) Интервью с кандидатом
  - б) Составление и размещение вакансии
  - в) Предоставление оффера
  - г) Оценка кандидатуры
3. Какая информация является основной при составлении вакансии?
  - а) Условия оплаты труда
  - б) Описание должностных обязанностей и требований к кандидату
  - в) Перспективы карьерного роста

г) График работы

4. Что такое «воронка рекрутмента»?

а) Процесс найма сотрудников по узкому списку кандидатов

б) Последовательность этапов подбора, от поиска до найма

в) Метод оценки кандидатов на соответствие компании

г) Процесс адаптации сотрудников

5. Какой из следующих методов НЕ является методом поиска кандидатов?

а) Публикация вакансий на рабочих сайтах

б) Рекомендации сотрудников

в) Организация корпоративного обучения

г) Хантинг (активный поиск)

6. Какое из следующих утверждений является верным для роли рекрутера?

а) Рекрутер занимается только оформлением документов

б) Рекрутер отвечает за адаптацию всех сотрудников

в) Рекрутер занимается подбором подходящих кандидатов на вакантные должности

г) Рекрутер проводит ежегодные оценки всех сотрудников компании

7. Что является основным критерием оценки кандидата на собеседовании?

а) Соответствие опыта и навыков требованиям вакансии

б) Личные симпатии рекрутера

в) Местоположение кандидата

г) Согласие кандидата на предложенные условия труда

8. Какое из перечисленных интервью направлено на выявление поведенческих характеристик кандидата?

а) Стресс-интервью

б) Компетенционное интервью

в) Панельное интервью

г) Техническое интервью

9. Какой метод собеседования предполагает вопросы о прошлом опыте и действиях кандидата?

а) Структурированное интервью

б) Интервью по компетенциям (behavioral interview)

в) Панельное интервью

г) Кейс-интервью

10. Какой из методов может использоваться для оценки профессиональных навыков кандидата?

- а) Стресс-интервью
- б) Кейсовое интервью
- в) Вопросы на личные темы
- г) Проведение ассессмента

11. Что означает термин "оффер" в процессе рекрутмента?

- а) Процесс поиска кандидатов
- б) Оценка кандидатов на собеседовании
- в) Официальное предложение работы кандидату
- г) Обучение нового сотрудника

12. Какие из указанных действий может предпринять рекрутер после завершения собеседования?

- а) Обратная связь кандидату
- б) Оценка кандидата с командой
- в) Принятие решения о найме
- г) Все перечисленные действия

13. Что такое адаптация нового сотрудника?

а) Оценка соответствия кандидата требованиям  
б) Процесс интеграции сотрудника в компанию и ознакомления с обязанностями

- в) Заключение трудового договора
- г) Процесс завершения испытательного срока

14. Какой из методов подбора подходит для работы с высококвалифицированными специалистами, которых сложно найти на рынке?

- а) Массовый подбор
- б) Реферальный подбор
- в) Executive search (поиск топ-менеджеров)
- г) Внешний найм через объявления

15. Какой из следующих инструментов рекрутмента помогает оценить соответствие кандидата корпоративной культуре?

- а) Технические тесты
- б) Поведенческие интервью
- в) Оценка по компетенциям
- г) Психологические тесты

### 8.3 Практические задачи

*Задание 1.* Заполните таблицу по основным методам рекрутмента персонала:

Методы	Общая характеристика	Инструменты поиска	Категории кандидатов
Массовый			
Классический			
Лизинг персонала			
в том числе			
Аутсорсинг (outsourcing)			
Аутплейсмент (outplacement)			
Аутстаффинг (outsaffing)			
Межрегиональный			
Хэдхантинг (headhunting)			
Рекрутмент стажеров и выпускников			

*Задание 2.* Укажите источники поиска и сбора информации о кандидатах на следующие позиции:

- Оператор call-центра;
- Охранник; Менеджер по продажам;
- Хакер;
- Антикризисный управляющий;
- Директор HR департамента;
- Помощник руководителя;
- Промоутер;
- Сомелье;
- Бармен.

*Задание 3.* Напишите вопросы, которые необходимо обязательно задать линейному руководителю, чтобы составить карту поиска кандидата на должность психолога в организацию, учитывая следующую схему:

1. История позиции
2. Описание позиции
3. Информация для поиска

4. Статус позиции и ее перспективы
5. Условия найма.

Составьте профиль вакантной должности для публикации в средствах массовой информации.

*Задание 4.* Вам необходимо найти кандидата на должность директора HR департамента в крупную нефтегазовую компанию России, который бы соответствовал следующим критериям:

- 1) женщина, 45 лет, замужем, имеет детей;
- 2) высшее профессиональное образование в сфере HR, ученая степень PhD по экономике;
- 3) имеет 10 лет опыта работы в сфере топ-менеджмента на должности HR управляющего в компаниях нефтегазовой отрасли;
- 4) имеет научные публикации в открытой печати;
- 5) имеет четкую гражданскую позицию, ведет активную общественную жизнь;
- 6) занимается горными лыжами и плаванием.

Разработайте программу поиска данного кандидата. Сформируйте мотивационное предложение о работе.

*Задание 5.* Проанализируйте скрин объявления о вакансии ведущего менеджера по кадровому делопроизводству, размещенного на рабочем сайте kursk.hh.ru

- 1) укажите плюсы и минусы объявления;
- 2) объясните, какие кандидаты могут откликнуться на данное объявление;
- 3) предложите свое видение идеального объявления на данную вакансию.
- 4) составьте свое резюме для данной вакансии.

## **9 Практическое занятие по теме «Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры»**

### **9.1 Вопросы для собеседования**

1. Что такое управление карьерой персонала, и каковы его основные цели?

2. Какие этапы включает процесс карьерного планирования для сотрудника в организации?

3. Какие методы или инструменты можно использовать для определения карьерных целей сотрудника?

4. Как организация может помочь сотрудникам в развитии их карьерных амбиций?

5. Что такое карьерное консультирование, и как оно может повлиять на развитие сотрудников?

6. Какие факторы, на ваш взгляд, влияют на успешное управление карьерой в компании?

7. Какова роль руководителя в поддержке и планировании карьеры своих подчиненных?

8. Как компании могут использовать программы наставничества для поддержки карьерного роста?

9. Каковы основные вызовы, с которыми сталкивается компания при планировании и управлении карьерой сотрудников?

10. Какие стратегии можно использовать для предотвращения профессионального выгорания среди сотрудников в процессе управления карьерой?

## 9.2 Тестовое задание

1. Что включает в себя управление карьерой персонала?

- а) Организация корпоративных тренингов
- б) Стратегическое планирование карьерного роста сотрудников

в) Оценка эффективности работы сотрудников

г) Внедрение системы мотивации и поощрения

2. Каковы основные цели управления карьерой персонала?

а) Удержание сотрудников

б) Повышение квалификации сотрудников

в) Создание эффективных карьерных траекторий

г) Все перечисленные цели

3. Что такое карьерное консультирование?

а) Консультации по вопросам компенсаций

б) Индивидуальная помощь в карьерном планировании и профессиональном развитии

в) Обучение управлению проектами

г) Консультирование по вопросам корпоративной культуры

4. Какие этапы включает процесс карьерного планирования?

а) Оценка текущих компетенций, постановка карьерных целей, создание плана развития

б) Только создание плана развития

в) Только оценка текущих компетенций

г) Разработка политики по найму

5. Какой подход помогает сотруднику выбрать карьерную траекторию?

а) Прогнозирование рыночной ситуации

б) Оценка личных интересов и профессиональных навыков

в) Подбор руководителя

г) Мониторинг корпоративных трендов

6. Что такое карьерный рост?

а) Увеличение заработной платы

б) Переход в другую компанию

в) Процесс профессионального развития сотрудника и повышение его позиций в компании

г) Оформление трудового договора

7. Какие факторы влияют на карьерный рост сотрудника?

а) Личные амбиции и профессиональные навыки

б) Пол и возраст

в) Соблюдение корпоративных норм и стандартов

г) Личное взаимодействие с руководством

8. Что такое карьерная траектория?

а) Личное развитие сотрудника в профессиональной сфере

б) Путь, который сотрудник проходит от одной должности к другой внутри организации

в) Совокупность всех достижений в трудовой деятельности

г) Продолжительность рабочего стажа

9. Каким образом компания может поддерживать карьерное развитие сотрудников?

а) Регулярное повышение зарплаты

б) Обучение, наставничество и возможность карьерного роста

- в) Проведение корпоративных праздников
- г) Увольнение низкоэффективных сотрудников

10. Что является основным инструментом для планирования карьерного роста сотрудников?

- а) Индивидуальные планы развития
- б) Оценка удовлетворенности сотрудников
- в) Система оценки производительности
- г) Корпоративное обучение

11. Какая роль у руководителя в управлении карьерой сотрудников?

- а) Проведение собеседований с потенциальными кандидатами
- б) Помощь в планировании карьерных целей и развитие профессиональных навыков подчиненных
- в) Выполнение задач по найму и увольнению сотрудников
- г) Организация командировок и мероприятий

12. Что включает в себя карьерное планирование для сотрудника?

- а) Личное наставничество от руководителя
- б) Разработка карьерных целей и путей их достижения
- в) Проведение совещаний с коллегами
- г) Выполнение личных заданий руководства

13. Как компания может помочь сотрудникам в достижении их карьерных целей?

- а) Обеспечив доступ к внутренним и внешним обучающим программам
- б) Только увеличение заработной платы
- с) Проведение регулярных собраний для обсуждения карьерных целей
- д) Все перечисленные методы

14. Как можно оценить эффективность карьерного роста сотрудника?

- а) По количеству профессиональных достижений и выполненным проектам
- б) По улучшению личных взаимоотношений с коллегами
- с) По количеству полученных сертификатов
- д) По числу рабочих часов

15. Что такое карьерное выгорание?

a) Переутомление от работы, потеря интереса и мотивации к профессиональной деятельности

b) Быстрое повышение по карьерной лестнице

c) Резкое улучшение рабочих показателей

d) Рождение новых идей в работе

16. Как организация может предотвратить карьерное выгорание сотрудников?

a) Обеспечить баланс между работой и личной жизнью, предложить возможности для профессионального развития

b) Предложить повышение зарплаты

c) Уменьшить рабочее время

d) Изменить руководство

17. Какая роль у программы наставничества в управлении карьерой персонала?

a) Обучение новым профессиональным навыкам

b) Передача знаний и опыта от более опытных сотрудников к новичкам

c) Увольнение неэффективных сотрудников

d) Повышение командной мотивации

18. Какое влияние на карьеру сотрудника оказывает корпоративная культура?

a) Образуется основные карьерные пути и ожидания от сотрудников

b) Ограничивает карьерные возможности

c) Способствует быстрому увольнению сотрудников

d) Не оказывает существенного влияния

19. Каковы риски для компании, если управление карьерой персонала не будет организовано эффективно?

a) Увеличение текучести кадров, снижение мотивации и продуктивности сотрудников

b) Увеличение объемов продаж

c) Повышение качества обслуживания клиентов

d) Уменьшение административных затрат

20. Какие аспекты включаются в систему оценки карьерного роста сотрудников?

a) Продуктивность и выполнение карьерных целей

b) Только выполнение ежедневных задач

- c) Статистика по уходам с работы
- d) Соотношение зарплаты и рабочей нагрузки

### 9.3 Практические задачи

*Задание 1.* Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по направлению подготовки «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший профессиональный путь.

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

#### *Методические указания к решению*

Карьерограмма – инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры.

Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей.

В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах.

Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения.

Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

*Задание 2.* При всем многообразии вариантов карьерных стратегий выделяются четыре основных модели. Дайте характеристику каждой из них:

1. Карьера по типу «трамплин» \_\_\_\_\_
2. Карьера по типу «лестница» \_\_\_\_\_
3. Карьера по типу «змея» \_\_\_\_\_
4. Карьера по типу «перепутье» \_\_\_\_\_

*Задание 3.* Часто выпускники, начиная работать, думают, что основные профессиональные цели достигнуты и можно особенно не беспокоиться о работе: опыт сам появится. Но если в 20 лет Вы не определите, чего Вы хотите достичь к 30-ти годам, то с большой вероятностью ничего и не достигнете. Когда - стремиться не к чему. Поэтому очень важно разработать свой собственный план действий на перспективу.

Подумайте и определите, чего Вы хотите достичь в профессиональном плане через месяц, полгода, год, пять лет, десять лет:

- Через месяц \_\_\_\_\_
- Через 6 месяцев \_\_\_\_\_
- Через год \_\_\_\_\_
- Через 5 лет \_\_\_\_\_
- Через 10 лет \_\_\_\_\_

## **10 Практическое занятие по теме «Оценка персонала»**

### **10.1 Вопросы для собеседования**

1. Что представляет собой деловая оценка персонала и в чем ее основная цель?

2. Какие существуют основные методы деловой оценки персонала?

3. Чем отличается деловая оценка персонала от аттестации?

4. Какие критерии обычно используются для оценки эффективности работы сотрудников?

5. Что такое метод оценки 360 градусов и в каких случаях он применяется?

6. Каковы преимущества и недостатки применения тестирования при деловой оценке?

7. Какие виды деловой оценки чаще всего используются для сотрудников на руководящих должностях?

8. Как часто рекомендуется проводить деловую оценку персонала, и почему?

9. Какие риски могут возникнуть при проведении деловой оценки, и как их можно минимизировать?

10. Как результаты деловой оценки могут повлиять на развитие и карьерный рост сотрудника?

### **10.1 Тестовое задание**

1. Что является основной целью деловой оценки персонала?

а) Повышение зарплаты сотрудников  
б) Оценка соответствия сотрудника занимаемой должности и определение его потенциала

в) Создание отчетности для руководства

г) Уменьшение текучести кадров

2. Какой метод деловой оценки персонала предполагает сбор отзывов от коллег, подчиненных, руководства и самого сотрудника?

а) Тестирование

б) Интервью

в) Оценка 360 градусов

г) Ассесмент-центр

3. Что включает в себя ассесмент-центр как метод оценки?

а) Проведение индивидуальных интервью

б) Организация серии упражнений и тестов, имитирующих рабочие ситуации

в) Тестирование на личностные качества

г) Оценка выполнения повседневных задач

4. Какой метод оценки наиболее подходит для анализа коммуникативных навыков сотрудника?

а) Тестирование IQ

- б) Кейс-интервью
  - в) Самооценка
  - г) Оценка 360 градусов
5. Что такое КРІ в контексте деловой оценки персонала?
- а) Метод интервью
  - б) Ключевые показатели эффективности
  - в) Инструмент для создания профилей сотрудников
  - г) Способ тестирования
6. Для чего компании используют метод тестирования при оценке персонала?
- а) Для выявления личностных и профессиональных качеств сотрудников
  - б) Для организации корпоративных мероприятий
  - в) Для создания корпоративной культуры
  - г) Для адаптации новых сотрудников
7. Какие из следующих утверждений верны для метода самооценки?
- а) Сотрудник оценивает свою работу и достижения самостоятельно
  - б) Метод помогает выявить отношение сотрудника к своей работе
  - в) Самооценка не требует участия руководителя
  - г) Все перечисленные
8. Какой периодичности чаще всего придерживаются компании при проведении деловой оценки персонала?
- а) Ежедневно
  - б) Ежемесячно
  - в) Ежеквартально или раз в год
  - г) Раз в 5 лет
9. Какие результаты может дать оценка персонала для компании?
- а) Повышение мотивации сотрудников
  - б) Определение потребностей в обучении
  - в) Разработка кадрового резерва
  - г) Все перечисленное
10. Что следует делать руководителю после завершения деловой оценки сотрудника?

- а) Принять решение о повышении
- б) Поговорить с сотрудником и предоставить обратную связь
- в) Написать жалобу на сотрудника
- г) Посоветовать увольнение

11. Какая информация может считаться конфиденциальной в процессе оценки персонала?

- а) Личные достижения сотрудника
- б) Отзывы от коллег и руководителя
- в) Оценка результатов работы
- г) Все вышеперечисленное

12. Какие компетенции чаще всего оцениваются в процессе деловой оценки?

а) Лидерские навыки, коммуникабельность, стрессоустойчивость

- б) Внешний вид и манеры
- в) Число отработанных часов
- г) Друзья и семья

13. Какой из следующих методов оценки позволяет оценить потенциал сотрудников на руководящие должности?

- а) Ассесмент-центр
- б) Самооценка
- в) Оценка 360 градусов
- г) Интервью

14. Какую роль играет обратная связь в процессе деловой оценки персонала?

а) Позволяет сотруднику узнать свои сильные и слабые стороны

- б) Не имеет значения в процессе оценки
- в) Является обязательным условием для составления отчета
- г) Является частью КРІ

15. Какой из перечисленных факторов может помешать объективной оценке персонала?

- а) Наличие чётких критериев оценки
- б) Личное отношение руководителя к сотруднику
- в) Оценка на основе показателей эффективности
- г) Использование тестирования

### 9.3 Практическая работа по теме «Деловая оценка персонала»

Проведите деловую оценку сотрудника отдела маркетинга (маркетолога). В результате проведения деловой оценки необходимо:

- установить соответствие оцениваемого сотрудника занимаемой должности;
- оценить результативность труда сотрудника и его профессионального поведения;
- сформировать рекомендации руководителю оцениваемого сотруднику по совершенствованию его деятельности и профессионального поведения,
- разработать перспективы служебного развития оцениваемого сотрудника.

*Исходные данные, характеризующие сотрудника А.*

Возраст – 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга предприятия по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики.

14 лет назад окончил текстильный институт (специальность – инженер-технолог).

В течение последних 3 лет он ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За 2 первых года объем продаж по курируемым изделиям возрос на 20 % ежегодно при запланированных 12 %.

В третьем году работы, при плане 20 %, фактический прирост объема продаж составил 16 %, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4).

При этом были найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.

Как стало известно начальнику отдела, два заказчика отказались после 4-часовых переговоров с одним из них, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника А.: «С Вами невозможно вести переговоры, так как Вы не знаете, чего Вы хотите». Об этом сотрудник А. сам рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан.

Сотрудник А. высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки.

На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками предыдущего года, с 6 – прошлогодними и 5 – новыми (из 6 объектов переговоров).

При этом прирост объема продаж планируется на уровне 25 % (при 18 % первоначально намечавшихся).

За все 4 года работы сотрудник А. провел 47 переговоров, из них 40 – удачных. Средняя продолжительность переговоров составляет 2,5 часа.

Сотрудник А брал на себя обязанности заболевшего работника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги. Часто отсутствует на рабочем месте по причинам, не связанным с производственной необходимостью в среднем 40 – 50 мин. Тратит много времени на поиск нужных документов. Сотрудник А. – член сборной команды по рыболовному спорту.

#### *Методические указания*

1. Внимательно прочтите общую характеристику деятельности сотрудника А.

2. Определите состав показателей деловой оценки сотрудника А.

Эти показатели должны:

- являться основой деловой оценки сотрудников отдела маркетинга производственного предприятия;

- быть достаточно универсальными, чтобы с их помощью можно

было оценить деятельность сотрудников аналогичных должностей;

- позволять всесторонне оценить конкретного сотрудника, общая характеристика деятельности которого приведена в исходных данных;

- отражать определенную классификацию показателей деловой оценки, а именно включать показатели, характеризующие:  
1) результаты труда сотрудника; 2) условия достижения результата; 3) профессиональное поведение.

При разработке состава показателей оценки следует руководствоваться тем соображением, что все они должны найти свое конкретное выражение в имеющихся исходных данных к деловой игре.

Другими словами, исходные данные накладывают определенные ограничения на состав и количество показателей оценки.

3. Определите методы оценки показателей. Количественная оценка показателей может быть представлена в таблице

Таблица 10.1 – Деловая оценка сотрудника

Показатели деловой оценки сотрудника	Оценка показатели			
	Данные выше нормы	Данные соответствует норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
	5 балла	4 балла	3 балла	2 балла
1 Показатели, характеризующие результаты труда: 1.1.... 1.2..... 1.3.....и т.д.				
2. Показатели, характеризующие условия достижения результата: 2.1.... 2.2..... 2.3.....и т.д.				
3 Показатели, профессионального поведения: 3.1.... 3.2..... 3.3.....и т.д.				

## 11 Практическое занятие по теме «Управление мотивацией персонала в организации»

### 11.1 Вопросы для собеседования

1. Что такое мотивация персонала и как она влияет на эффективность работы сотрудников?

2. Какие виды мотивации существуют, и чем внутренние мотиваторы отличаются от внешних?

3. Какую роль играют материальные и нематериальные факторы в управлении мотивацией персонала?

4. Какие основные потребности выделяются в теории мотивации Маслоу, и как они влияют на мотивацию сотрудников?

5. Что представляет собой теория двух факторов Герцберга и как она применяется в управлении мотивацией?

6. Какие методы могут использоваться для нематериальной мотивации персонала? Приведите примеры.

7. Как систему премирования и бонусов можно адаптировать для разных групп сотрудников?

8. Каким образом корпоративная культура влияет на мотивацию и вовлеченность сотрудников?

9. Каково значение регулярной обратной связи для поддержания мотивации сотрудников?

10. Какие методы может использовать руководитель для поддержания высокого уровня мотивации в команде?

## 11.2 Тестовое задание

1. Что такое мотивация?

- a) Стимул к действию
- b) Процесс обучения
- c) Оценка производительности
- d) Разработка стратегий

2. Какой из следующих факторов является внутренним источником мотивации?

- a) Финансовые бонусы
- b) Признание со стороны коллег
- c) Личностный рост и развитие
- d) Условия труда

3. Какой теоретик разработал модель иерархии потребностей?

- a) Фредерик Херцберг
- b) Абрахам Маслоу

- c) Дуглас МакГрегор
- d) Виктор Врум

4. Что включает в себя теория двух факторов Фредерика Херцберга?

- a) Гигиенические факторы и мотиваторы
- b) Внешние и внутренние факторы
- c) Положительные и отрицательные стимулы
- d) Потребности и желания

5. Какой из следующих факторов может снизить мотивацию сотрудников?

- a) Четкие цели
- b) Неправильная оценка производительности
- c) Возможности для карьерного роста
- d) Признание успехов

6. Какой подход к мотивации основан на теории ожиданий?

- a) Теория потребностей
- b) Теория справедливости
- c) Теория ожидания Врума
- d) Теория самодетерминации

7. Что подразумевается под термином "внешняя мотивация"?

- a) Мотивация, основанная на личных целях
- b) Мотивация, основанная на внешних вознаграждениях
- c) Мотивация, связанная с внутренними убеждениями
- d) Мотивация, вызванная стрессом

8. Какой метод управления мотивацией подразумевает создание условий для самореализации сотрудников?

- a) Компенсационный метод
- b) Метод участия в принятии решений
- c) Метод контроля и надзора
- d) Метод наказания

9. Что такое "мотивация через участие"?

a) Стимулирование работников через финансовые вознаграждения

- b) Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений
- c) Обучение и развитие навыков работников
- d) Оценка производительности труда

10. Какой из следующих факторов может повысить внутреннюю мотивацию?

- a) Повышение зарплаты
- b) Обратная связь от руководства
- c) Увеличение рабочего времени
- d) Поддержка со стороны коллег

11. Что такое "позитивное подкрепление" в управлении мотивацией?

- a) Наказание за плохую работу
- b) Вознаграждение за достижения и успехи
- c) Игнорирование недостатков сотрудников
- d) Снижение нагрузки на работников

12. Какой из следующих методов может быть использован для повышения мотивации через обучение?

- a) Проведение регулярных аттестаций
- b) Организация тренингов и семинаров
- c) Увеличение рабочего времени
- d) Снижение зарплаты

13. Что подразумевается под "мотивацией через цели"?

a) Определение четких и измеримых целей для сотрудников

- b) Предоставление свободы выбора в работе
- c) Увеличение социальных льгот
- d) Обеспечение комфортных условий труда

14. Какой из следующих факторов не относится к мотивации?

- a) Условия труда
- b) Личностные интересы работника
- c) Обязанности по должности
- d) Текучесть кадров

15. Какой из следующих подходов к мотивации основывается на принципе справедливости?

- a) Теория ожиданий Врума
- b) Теория справедливости Адамса
- c) Теория потребностей Маслоу
- d) Теория двух факторов Херцберга

### **11.3 Практические задачи по теме «Управление мотивацией персонала в организации»**

*Задание 1.* Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильное.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.

2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.

3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.

4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.

6. Мотивация - это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.

7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.

8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.

9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.

10. Все потребности человека находят осознанное устранение.

11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.

12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.

13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.

14. Не все цели обладают мотивационной силой.

15. Мотивирование составляет основу управления организацией.

16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.

17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности - два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.

18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.

19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.

20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

*Задание 2.* Провести сравнительный анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации, результаты представить в таблице

Таблица 11.1– Сравнительных анализ теорий мотивации

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

## **12 Практическое занятие по теме «Оплата труда персонала»**

### **12.1 Вопросы для собеседования**

1. Что такое система оплаты труда, и какие основные цели она преследует на предприятии?

2. Какие виды систем оплаты труда вы знаете? Назовите их и кратко охарактеризуйте.

3. Чем отличается повременная система оплаты труда от сдельной? В каких случаях целесообразно применять каждую из них?

4. Что такое тарифная система оплаты труда, и какие элементы она включает?

5. Каким образом разрабатываются тарифные ставки, и какие факторы на них влияют?

6. Что такое премиальная система оплаты труда и как она влияет на мотивацию сотрудников?

7. Какие критерии обычно учитываются при назначении надбавок и доплат к основному окладу?

8. Какие виды выплат относятся к стимулирующим, и как они могут способствовать повышению производительности труда?

9. Какие законодательные нормы регулируют вопросы оплаты труда в организации?

10. Какие преимущества и недостатки могут быть у системы оплаты труда, основанной на результатах работы?

## **12.2 Тестовое задание**

1. Какая форма оплаты труда предполагает фиксированный оклад + процент от выручки?

- а) Тарифная ставка
- б) Сдельная оплата
- в) Оклад + бонус (комиссионные)
- г) Грейдинг

2. Что такое «МРОТ» в контексте оплаты труда?

- а) Максимальный размер оплаты труда
- б) Минимальный размер оплаты труда
- в) Средний рыночный оклад
- г) Международный стандарт зарплаты

3. Какая система оплаты труда основана на выполнении КРІ?

- а) Повременная
- б) Премиальная (переменная часть зарплаты)
- в) Коллективная сдельная

г) Фонд оплаты труда

4. Что учитывается при расчёте грейдов в системе грейдинга?

а) Сложность должности, опыт, квалификация

б) Количество рабочих часов

в) Стаж в компании

г) Пол сотрудника

5. Как называется дополнительная выплата за работу в опасных условиях?

а) Премия

б) Надбавка за вредность

в) Бонус за переработку

г) Компенсационный пакет

6. Какой документ регламентирует оплату труда в России?

а) Устав компании

б) Трудовой кодекс РФ

в) Налоговый кодекс

г) Коллективный договор

7. Что такое «белая зарплата»?

а) Зарплата в иностранной валюте

б) Официальная зарплата с полными налогами

в) Зарплата выше рынка

г) Выплаты «в конверте»

8. Какой налог удерживается из зарплаты сотрудника в РФ?

а) НДС

б) НДФЛ (13%)

в) Страховые взносы работодателя

г) Налог на прибыль

9. Что включает в себя «фонд оплаты труда» (ФОТ)?

а) Оклады, премии, надбавки, больничные

б) Только оклады

в) Инвестиции в развитие персонала

г) Командировочные расходы

10. Какой метод оплаты труда чаще используют в продажах?

а) Фиксированный оклад

б) Оклад + % от сделки

в) Почасовая оплата

г) Грейдинг

### 12.3 Практические задачи

*Задача 1.* Определить основной месячный заработок рабочего, оплачиваемого по сдельно-прогрессивной системе оплаты труда.

Рабочему 4 разряда установлена норма выработки в месяц 350 деталей по 30 мин. на каждую. Он выполнил эту норму на 120 %. По действующему на предприятие положению предусмотрено увеличение расценок на продукцию, выработанную сверх исходной базы при ее перевыполнении до 10% в 1,5 раза, а свыше 10% - в 2 раза. За исходную базу следует принимать 100% выполнение норм выработки. Часовая тарифная ставка рабочего 4 разряда 156,7 руб.

*Методические указания к решению*

При сдельно – прогрессивной системе оплаты труда , труд в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработки сверх нормы – по повышенным. Прямой сдельный заработок находится как произведение расценки за изделие (L) на количество выработанной продукции (N). Расценка за изделие находится как произведение часовой тарифной ставки на норму времени, либо как отношение часовой тарифной ставки к норме выработки.

*Задача 2.* Определить основной заработок рабочего за месяц, оплачиваемого по премиально – сдельной системе оплаты труда.

Рабочий 4 разряда обработал за месяц 400 деталей. Норма обработки одной детали 30 мин. часовая тарифная ставка рабочего составляет 155,12 руб. Премия выплачивается за сдачу контролеру продукции с первого предъявления на 100% в размере 30%, от 97-100% - 25 %; 92-97 % - 14%; от 85 – 92 % - 10%. Контролер принял с первого предъявления 380 деталей, причем брак являлся неисправимым.

*Методические указания к решению*

Зарботок при сдельно премиальной системе оплаты труда находится по следующей формуле:

$$Z_{сд-пр} = L * N(1 + \frac{p + kn}{100});$$

где  $p$  - размер премии за выполнение установленных показателей в % к прямому сдельному заработку;

$k$  – размер премии за каждый процент перевыполнения установленных показателей, %

$n$  – процент перевыполнения установленных показателей.

*Задача 3.* Определить месячный фонд оплаты труда основных и вспомогательных рабочих, зная, что в цехе за месяц было выработано продукции 65 тыс. шт, норма времени на штуку составила 12 мин. Часовая тарифная ставка рабочих сдельщиков 4 разряда – 156,7 руб.

Вспомогательным рабочим труд оплачивается по повременной форме оплаты труда. За месяц отработано одни рабочим 1000 нормо-часов. Часовая тарифная ставка рабочего повременщика 4 разряда – 155,12 руб. Дополнительная заработная плата выплачивается в размере 10 % от основного заработка, как рабочим повременщикам, так и сдельщикам.

*Методические указания к решению*

Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

При простой – повременной системе оплаты труда заработок начисляется:

$$Z_{\text{повр}} = \text{ч}_{\text{тар}} * T$$

где  $\text{ч}_{\text{тар}}$  - часовая тарифная ставка рабочего соответствующего разряда, руб.

$T$  – фактически отработанное время, час.

*Задача 4.* Рассчитать заработную плату и премию на основе системы КРІ (традиционных подход).

Основной оклад сотрудника: 50 000 руб., Процент премии за выполнение КРІ - 30% от оклада.

*КРІ сотрудника:*

1. Выполнение плана продаж — 50% от премии.
2. Уровень удовлетворенности клиентов — 30% от премии.
3. Своевременность отчетности — 20% от премии.

*Пороговые значения:*

➤ Выполнение плана продаж: целевое значение — 100%, при выполнении 80% начисляется 80% от премиальной части.

➤ Уровень удовлетворенности клиентов: целевое значение — 90%, при выполнении 85% начисляется 85% от премиальной части.

➤ Своевременность отчетности: целевое значение — 100%, при выполнении 100% начисляется 100% от премиальной части.

*Достижения сотрудника за месяц:*

1. Выполнение плана продаж: 90% (то есть 90% от целевого показателя).

2. Уровень удовлетворенности клиентов: 85%.

3. Своевременность отчетности: 100%.

*Задача 5.* Рассчитать заработную плату и премию на основе системы КРІ (по методике А. Пригожина)

Основной оклад сотрудника: 70 000 руб. Премиальная часть: до 40% от оклада в зависимости от выполнения КРІ.

*КРІ сотрудника:*

1. Количественные показатели (50% от премии): выполнение плана продаж.

2. Качественные показатели (30% от премии): уровень клиентской лояльности.

3. Поведенческие и социальные показатели (20% от премии): взаимодействие с коллегами и командная работа; инициативность и креативность.

*Пороговые значения:*

➤ Выполнение плана продаж: целевое значение — 100%, при достижении от 80% начисляется премия.

➤ Уровень клиентской лояльности: целевое значение — 90%.

➤ Взаимодействие с коллегами и командная работа: оценивается руководителем по 10-балльной шкале.

➤ Инициативность и креативность: оценивается руководителем по 10-балльной шкале.

*Достижения сотрудника за месяц:*

1. План продаж выполнен на 85%.

2. Клиентская лояльность на уровне 88%.

3. Оценка взаимодействия с коллегами — 8 из 10.

4. Оценка инициативности и креативности — 9 из 10.

## **13 Практическое занятие по теме «Психофизиологические основы организации труда персонала»**

### **13.1 Вопросы для собеседования**

1. Что включает в себя понятие психофизиологические основы организации труда?

2. Какие психофизиологические факторы могут оказывать влияние на производительность труда сотрудников?

3. Каким образом утомление влияет на работоспособность человека и как его можно предотвратить?

4. Что такое стресс на рабочем месте, и какие меры могут помочь его снизить?

5. Как рабочее место и условия труда влияют на физическое и психическое состояние сотрудников?

6. Почему важно учитывать биоритмы человека при планировании рабочего времени?

7. Какие перерывы и режимы работы рекомендуются для поддержания высокой работоспособности персонала?

8. Как особенности личности сотрудника могут влиять на его работу и взаимодействие с коллективом?

9. Какие методы и подходы помогают оценить уровень психофизиологической нагрузки на рабочем месте?

10. Какие способы существуют для оптимизации психофизиологического состояния сотрудников в организации?

### **13.2 Тестовое задание**

1. Что такое психофизиология труда?

а) Изучение экономических аспектов работы  
б) Исследование влияния психических и физиологических факторов на трудовую деятельность

с) Анализ организационной структуры компании

д) Оценка производительности труда

2. Какой из следующих факторов не относится к психофизиологическим?

а) Уровень стресса

б) Физическая выносливость

- c) Размер заработной платы
  - d) Уровень концентрации внимания
3. Что такое "эргономика"?
- a) Наука о финансах
  - b) Наука о взаимодействии человека и рабочего места
  - c) Наука о психологии групп
  - d) Наука о менеджменте
4. Какое из следующих утверждений верно в отношении внимания?
- a) Внимание не может быть распределено между несколькими задачами
  - b) Внимание всегда остается стабильным в течение рабочего дня
  - c) Внимание может быть ограничено и требует отдыха
  - d) Внимание не влияет на производительность труда
5. Какой из следующих факторов может негативно сказаться на производительности труда?
- a) Хорошая организация рабочего места
  - b) Высокий уровень стресса
  - c) Четкие цели и задачи
  - d) Поддержка со стороны коллег
6. Что такое "психологическая нагрузка"?
- a) Количество выполненной работы за день
  - b) Уровень эмоционального и интеллектуального напряжения при выполнении задач
  - c) Физическая усталость после трудового дня
  - d) Объем информации, которую работник должен запомнить
7. Какой из следующих методов помогает снизить стресс на рабочем месте?
- a) Увеличение рабочего времени
  - b) Регулярные перерывы и отдых
  - c) Увеличение объема задач
  - d) Снижение заработной платы
8. Что подразумевается под "мотивацией через работу"?
- a) Стимулирование работников через внешние вознаграждения

b) Создание условий для самореализации и удовлетворения от работы

c) Принуждение к выполнению задач

d) Оценка работы только по результатам

9. Какое из следующих утверждений о физическом состоянии работника верно?

a) Физическое состояние не влияет на его производительность

b) Хорошее физическое состояние может повысить эффективность труда

c) Все работники имеют одинаковую физическую подготовку

d) Физическое состояние имеет значение только для физической работы

10. Какой из следующих факторов способствует улучшению психоэмоционального состояния работников?

a) Одиночная работа без взаимодействия с коллегами

b) Поддержка со стороны руководства и команды

c) Непредсказуемый график работы

d) Постоянное давление со стороны начальства

### 13.3 Практические задачи

*Задание 1. Анализ рабочего места.*

Задание: Выберите одну из профессий (например, офисный сотрудник, водитель, оператор call-центра, рабочий на конвейере) и проведите анализ по следующим факторам:

1. Физиологические факторы.

Какие группы мышц задействованы?

Есть ли риск профессиональных заболеваний (например, туннельный синдром, проблемы со зрением)?

Как организовано рабочее место (эргономика стула, освещение, шум)?

2. Психологические факторы:

Уровень стресса (монотонность, цейтнот, эмоциональные нагрузки).

Когнитивная нагрузка (концентрация, память, принятие решений).

Мотивация и удовлетворённость трудом.

Результаты анализа представьте в формате таблицы или презентации с выводами (например, для офисного работника: «Длительное сидение → риск болезней спины → рекомендация: перерывы каждые 45 минут»).

*Задание 2.* Описание ситуации и постановка задачи:

В колл-центре высокий уровень текучести кадров. Сотрудники жалуются на:

- усталость голоса и головные боли.
- стресс из-за агрессивных клиентов.
- монотонность (до 100 однотипных звонков в день).

Используя знания о психофизиологии, предложите 3–5 мер для улучшения условий труда.

Физиологические решения (например, антибликовые экраны, упражнения для голоса).

Психологические решения (тренинги по стрессоустойчивости, ротация задач).

Организационные изменения (гибкий график, система поддержки от психолога).

*Задание 3.* Проведите небольшой эксперимент (на себе или коллегах):

Тест на концентрацию:

Засеките время выполнения задачи (например, поиск ошибок в тексте) в начале и конце рабочего дня. Сравните результаты.

Напишите 3 рекомендации по снижению утомляемости на основе данных, основываясь на различных научных разработках в сфере психофизиологических основ организации труда (ссылки на теории, например, закон Йеркса-Додсона о стрессе).

## **14 Практическое занятие по теме «Эффективность деятельности персонала»**

### **14.1 Вопросы для собеседования**

1. Что такое оценка результативности работы персонала и для чего она проводится?
2. Какие основные цели преследует организация при оценке результативности сотрудников?
3. Какие критерии и показатели чаще всего используются для оценки эффективности работы персонала?
4. В чем разница между количественными и качественными показателями при оценке результативности? Приведите примеры.
5. Что такое метод KPI и как он используется для оценки результативности работы?
6. Какую роль играет метод оценки 360 градусов в оценке результативности, и какие преимущества он имеет?
7. Какие этапы включает в себя процесс оценки результативности персонала?
8. Как часто рекомендуется проводить оценку результативности сотрудников, и от чего это зависит?
9. Каким образом результаты оценки могут повлиять на развитие и карьерный рост сотрудника?
10. Какие типичные ошибки могут возникнуть в процессе оценки результативности и как их можно избежать?

## **14.2 Тестовое задание**

1. Какой показатель НЕ относится к оценке эффективности персонала?
  - а) KPI (ключевые показатели эффективности)
  - б) ROI (окупаемость инвестиций)
  - в) NPS (индекс лояльности клиентов)
  - г) Производительность труда
2. Какой метод оценки персонала предполагает сравнение сотрудников между собой?
  - а) Метод 360 градусов
  - б) Ранжирование (рейтинговая шкала)
  - в) Ассесмент-центр
  - г) Тестирование компетенций
3. Какой фактор НЕ влияет на мотивацию и эффективность персонала?

- а) Условия труда
  - б) Цвет стен в офисе
  - в) Система вознаграждений
  - г) Корпоративная культура
4. Какой метод оценки эффективности включает самооценку, оценку коллег и руководителя?
- а) Метод 360 градусов
  - б) KPI-анализ
  - в) MBO (управление по целям)
  - г) Грейдинг
5. Какой показатель рассчитывается как «Выручка / Численность персонала»?
- а) ROI
  - б) Производительность труда
  - в) Текучесть кадров
  - г) Коэффициент абсентеизма
6. Что такое «абсентеизм» в контексте эффективности персонала?
- а) Высокая текучесть кадров
  - б) Частые невыходы на работу (больничные, прогулы)
  - в) Низкая мотивация сотрудников
  - г) Переработки
7. Какой инструмент используют для оценки соответствия сотрудника должности?
- а) Ассесмент-центр
  - б) Фокус-группа
  - в) SWOT-анализ
  - г) Бенчмаркинг
8. Какой метод мотивации НЕ повышает эффективность персонала?
- а) Геймификация
  - б) Жёсткий микроменеджмент
  - в) Программы обучения
  - г) Гибкий график
9. Какой показатель отражает долю уволенных сотрудников за период?
- а) ROI

- б) NPS
- в) Коэффициент текучести кадров
- г) Индекс удовлетворённости

10. Какой подход предполагает постановку целей для сотрудника и оценку их достижения?

- а) Грейдинг
- б) MBO (управление по целям (Питер Друкер))
- в) KPI
- г) Метод критических инцидентов

### 14.3 Практические задачи

*Задача 1.* Заполните таблицу недостающими данными. Оцените эффективность использования персонала.

Показатели	20_	20_	Абс. откл	Темп роста, %
1. Выпуск товарной продукции, ед.	21200	21430		
2. Численность работников, чел.	490	510		
3. Численность рабочих, чел.	400	417		
4. Уд. 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.				

*Задача 2.* Рассчитайте показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Показатель	20_	20_	Абс. изменение, тыс.руб.	Темп роста, %
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	13785	11047		
2. Расходы по обычной деятельности, тыс.руб.	13 466	11 644		

Показатель	20_	20_	Абс. изменение, тыс.руб.	Темп роста, %
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.				

*Задача 3.* Рассчитайте коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднемесячной заработной платы, если известны следующие данные:

Показатель	20_	20_	Темп роста, %
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 платой			

*Задача 4* Проведите оценку эффекта от изменения эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Показатели	20_	20_	20_	Абс. изменение	Темп роста, %
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.	х			х	х
--	---	--	--	---	---

*Задача 1.* 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.

## **15 Практическое занятие по теме «Оценка эффективности управления персоналом»**

### **15.1 Вопросы для собеседования**

1. Что вы понимаете под эффективным управлением персоналом?
2. Какие показатели вы бы использовали для оценки работы HR-службы?
3. Как можно измерить производительность труда сотрудников?
4. Что вы думаете о методе оценки «360 градусов»? Какие его плюсы и минусы?
5. Как оценка персонала влияет на мотивацию работников?
6. Опишите процедуру аттестации персонала, которую вы считаете эффективной.
7. С какими трудностями может столкнуться организация при внедрении системы оценки?
8. Какие методы вы бы предложили для оценки уровня вовлечённости сотрудников?
9. Как вы определите эффективность системы мотивации на предприятии?
10. Какие действия следует предпринять, если оценка показала низкую эффективность управления персоналом?

## 15.2 Тестовое задание

1. Что означает оценка эффективности управления персоналом?

- a) Оценка прибыли компании
- b) Анализ качества работы HR-службы
- c) Учет отпусков работников
- d) Аудит оборудования

2. Какой из показателей чаще всего используют для оценки результативности персонала?

- a) Затраты на рекламу
- b) Производительность труда
- c) Количество поставщиков
- d) Срок службы оборудования

3. Что является основным критерием эффективности управления персоналом?

- a) Повышение налогов
- b) Снижение текучести кадров
- c) Увеличение стоимости аренды
- d) Количество совещаний

4. Какой метод оценки персонала относится к количественным?

- a) Собеседование
- b) Анкетирование
- c) Коэффициент текучести кадров
- d) Опрос 360 градусов

4. Оценка по методу "360 градусов" включает:

- a) Только мнение руководителя
- b) Только самооценку сотрудника
- c) Отзывы от коллег, подчинённых и самого сотрудника
- d) Финансовый аудит

5. Какой из показателей отражает уровень удовлетворённости персонала?

- a) Время отпуска
- b) Уровень заработной платы
- c) Результаты анкетирования сотрудников
- d) Количество рабочих дней

6. Что такое KPI в управлении персоналом?
- a) Бюджетный план
  - b) Ключевые показатели эффективности
  - c) Система премирования
  - d) График смен
7. Какая из функций HR напрямую связана с оценкой персонала?
- a) Организация досуга
  - b) Обеспечение охраны
  - c) Аттестация сотрудников
  - d) Обслуживание офиса
8. Что НЕ входит в оценку эффективности HR-деятельности?
- a) Срок адаптации новых сотрудников
  - b) Количество привлечённых клиентов
  - c) Текучесть кадров
  - d) Уровень вовлечённости персонала
9. Зачем организации нужна система оценки эффективности управления персоналом?
- a) Для контроля за оборудованием
  - b) Для формирования отчётов для налоговой
  - c) Для принятия решений о развитии кадров
  - d) Для увеличения аренды
10. Зачем организации нужна система оценки эффективности управления персоналом?
- a) Для контроля за оборудованием
  - b) Для формирования отчётов для налоговой
  - c) Для принятия решений о развитии кадров
  - d) Для увеличения аренды

### **15.3 Практическая работа «Оценка стабильности коллектива подразделения организации»**

В коллективе филиала торговой фирмы со среднесписочной численностью 100 человек постоянно нарушается трудовая дисциплина и правила внутреннего распорядка.

На этом основании кадровая служба фирмы оценивает состояние трудового коллектива филиала как недостаточно

стабильное и предпринимает меры для улучшения положения.

С этой целью она осуществляет ежемесячный учет нарушений работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, а также нарушений общественного порядка.

Данные учета группируются по подразделениям и используются для расчетов соответствующих коэффициентов стабильности, на основе которых оценивается уровень стабильности в целом по предприятию, определяется нормативный показатель стабильности.

В последующим для каждого подразделения средние показатели за каждый квартал, полугодие и год, и эти данные используются при периодической аттестации руководителей подразделений как один из показателей результатов их работы за аттестационный период.

За 23 рабочих дня прошедшего месяца (июль) в филиале имели место следующие нарушения: 10 прогулов, 30 опозданий, 8 случаев ухода с работы до окончания рабочего дня, 20 более мелких нарушений трудового распорядка, 2 случая нарушения общественного порядка. Один человек уволился по собственному желанию. При этом потери от прогулов составили – 30 чел./дней, потери от отпусков с разрешения администрации – 50 чел./дней. Нормативный коэффициент стабильности по торговой фирме составляет 0,9.

Для учета реакции руководства подразделения на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка, а также общественного порядка служба управления персоналом использует коэффициент непринятия мер ( $H_M$ ), величина которого устанавливается этой службой и колеблется от 2 до 6 пунктов в зависимости от тяжести нарушений. В июле месяце эта величина оценена в 3 пункта.

Динамика стабильности за шесть месяцев первого полугодия характеризуется следующими данным.

Таблица 15.1 – Динамика стабильности коллектива

Показатель стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Кст	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

Оценить уровень стабильности коллектива филиала торговой фирмы за июль текущего года исходя из приведенных данных.

*Методические указания*

Оценка уровня стабильности коллектива производится путем расчета величины коэффициента стабильности и сравнения полученного значения с нормативным по предприятию. В идеале коэффициент стабильности ( $K_{ст}$ ) равен 1. Фактическая величина  $K_{ст}$  рассчитывается с помощью следующей формулы:

$$K_{ст} = \left(1 - \frac{Пп + Оп + Пур + Нтр + Ноп + А + Ув}{Чсп}\right) + \frac{(Ппр + Пра + Пз) \times 10Нм}{Чсп \times Д}$$

- где  $K_{ст}$  – коэффициент стабильности трудового коллектива;
- $Пп$  – число случаев прогула;
- $Оп$  – число случаев опозданий на работу;
- $Пур$  – число случаев ухода с работы до окончания рабочего дня;
- $Нтр$  – число других нарушений трудового распорядка;
- $Ноп$  – число случаев нарушений общественного порядка;
- $А$  – число случаев нарушений общественного порядка, повлекших за собой арест до нескольких суток;
- $Ув$  – число уволившихся по инициативе администрации и по собственному желанию;
- $Ппр$  – потери от прогулов (чел./дн.);
- $Пра$  – потери вследствие отпусков с разрешения администрации (чел./дн.);
- $Пз$  – потери от задержания работников органами охраны правопорядка (чел./дн.);
- $Нм$  – коэффициент, устанавливаемый службой персонала по фактам непринятия руководителем подразделения мер воздействия на нарушителей;
- $Чсп$  – среднесписочная численность работающих на 1-е число месяца, следующего за отчетным;
- $Д$  – количество рабочих дней в отчетном месяце.

Полученное значение  $K_{ст}$  следует занести в таблицу 15.2 и сравнить со средним значением за предшествующий период. Если оно выше среднего за период, предшествовавший отчетному

месяцу, то его следует оценить как положительное. Если же осталось на прежнем уровне или уменьшилось – как отрицательное.

Таблица 15.2 – Динамика стабильности коллектива

Показатель стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль
К <sub>ст</sub>	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	?	?

Для оценки характера динамики  $K_{ст}$  постройте график, который позволит увидеть анализ динамики показателя стабильности коллектива филиала.

Необходимо продумать рекомендации, за счет чего можно достичь высокой стабильности трудового коллектива. Какие показатели, входящие в формулу, имеют в этом отношении решающее значение? Как можно оценить эффективность работы службы персонала?

## **16 Практическое занятие по теме «Конфликтные ситуации. Управление конфликтами»**

### **16.1 Вопросы для собеседования**

1. Что вы считаете основными причинами конфликтов на рабочем месте?
2. Приведите пример конфликта, с которым вы сталкивались, и расскажите, как он был решён.
3. Как вы определяете, требует ли конфликт немедленного вмешательства?
4. Опишите ваш стиль управления конфликтами.
5. Какие стратегии вы считаете наиболее эффективными в разрешении конфликтов?
6. Как вы действуете, если конфликт происходит между вашими коллегами?
7. Какова роль эмоционального интеллекта в управлении конфликтами?
8. Что делать, если компромисс не устраивает ни одну из сторон?

9. Какие меры профилактики конфликтов вы бы предложили в команде?

10. Как вы оцениваете успех урегулирования конфликта?

## 16.2 Тестовое задание

1. Что такое конфликт в организации?

a) Любая деловая переписка  
b) Несогласие между сторонами, сопровождающееся эмоциональным напряжением

c) Повышение квалификации

d) Перерыв на обед

2. Что может быть последствием нерешённого конфликта на рабочем месте?

a) Повышение мотивации

b) Рост производительности

c) Снижение морального климата и продуктивности

d) Улучшение командной работы

3. Что лучше всего помогает предотвратить конфликты в коллективе?

a) Сокращение штата

b) Чёткая коммуникация и понимание ролей

c) Увеличение количества совещаний

d) Наказание за инициативу

4. Какой тип конфликта связан с личными взглядами, ценностями и эмоциями?

a) Ролевой

b) Межличностный

c) Информационный

d) Стратегический

5. Какая из причин наиболее часто вызывает организационные конфликты?

a) Плохая погода

b) Различия в целях и интересах сотрудников

c) Увеличение прибыли

d) Устойчивый коллектив

6. К конструктивным конфликтам относят те, которые:

- a) Всегда приводят к увольнениям
- b) Разрушают рабочие отношения
- c) Способствуют выявлению проблем и улучшению работы
- d) Возникают только между руководителями

7. Что из нижеперечисленного НЕ является методом управления конфликтами?

- a) Уклонение
- b) Конкуренция
- c) Эскалация
- d) Компромисс

8. Какая стратегия управления конфликтом предполагает полное игнорирование проблемы?

- a) Сотрудничество
- b) Компромисс
- c) Уклонение
- d) Принуждение

9. Какой стиль управления конфликтом направлен на достижение взаимовыгодного решения?

- a) Соперничество
- b) Уклонение
- c) Сотрудничество
- d) Игнорирование

10. Первым шагом в решении конфликта является:

- a) Оценка работы HR
- b) Увольнение одной из сторон
- c) Определение причины конфликта
- d) Проведение корпоративного мероприятия

→ Правильный ответ: c

### 16.3 Практические задания

*Задание 1.* Опишите реальный или смоделированный конфликт в организации (например, между коллегами, руководителем и подчиненным, отделами).

*Пример ситуации:*

*Два менеджера проекта спорят из-за распределения ресурсов. Один считает, что его проект приоритетнее, другой обвиняет*

*коллегу в необоснованных требованиях. Конфликт перешёл в стадию личных обвинений.*

Вопросы для анализа:

1. Причины конфликта (ресурсы, власть, личные разногласия, неясные роли).

2. Тип конфликта (деловой, эмоциональный, межличностный, межгрупповой).

3. Стадия конфликта (латентная, открытая, эскалация, завершение).

4. Последствия (снижение продуктивности, ухудшение климата, текучесть кадров).

5. Предложите 3 стратегии решения конфликта (из модели Томаса-Киллмана):

– Соперничество (когда уместно?).

– Компромисс (как достичь?).

– Сотрудничество (какие шаги нужны?).

Ответ оформите в таблице или представьте развернутый отчет с ответами на вопросы.

## **17 Практическое занятие по теме «Формирование службы управления персоналом»**

### **17.1 Вопросы для собеседования**

1. Как вы понимаете роль отдела управления персоналом в организации?

2. Какие задачи вы считаете приоритетными для отдела управления персоналом?

3. Как бы вы описали идеальную систему управления персоналом в компании?

4. Какие ключевые функции, на ваш взгляд, должна выполнять система управления персоналом в современной организации?

5. Дайте определение разделению труда на предприятии.

6. Какие виды организационных структур службы управления персоналом используются в современной организации?

7. В чем заключаются обязанности менеджера по персоналу?

8. Как организация системы управления персоналом может влиять на развитие корпоративной культуры и рабочей атмосферы?

9. Какие цифровые инструменты и технологии, по вашему мнению, наиболее важны для эффективного управления персоналом?

10. В чем заключается компетентностный подход в управлении персоналом?

## 17.2 Тестовое задание

1. Какой этап является первым при создании HR-службы в компании?

- а) Подбор HR-специалистов
- б) Анализ потребностей бизнеса
- в) Разработка KPI для HR
- г) Внедрение HRIS-системы

2. Какая функция НЕ входит в основные задачи HR-отдела?

- а) Подбор персонала
- б) Оценка эффективности
- в) Бухгалтерский учёт зарплат
- г) Развитие корпоративной культуры

3. Как называется система автоматизации HR-процессов?

- а) ERP
- б) HRIS (Human Resource Information System)
- в) CRM
- г) KPI

4. Какой документ определяет структуру HR-службы?

- а) Трудовой договор
- б) Положение об HR-отделе
- в) Коллективный договор
- г) Должностная инструкция

5. Какая модель HRM предполагает стратегическую интеграцию HR с бизнес-целями?

- а) Классическая кадровая служба
- б) Модель Ульриха
- в) Административная модель
- г) Бюрократическая модель

6. Какой показатель оценивает эффективность рекрутинга?
- а) ROI
  - б) Время закрытия вакансии
  - в) NPS
  - г) Коэффициент текучести
7. Какой метод используют для планирования численности HR-службы?
- а) SWOT-анализ
  - б) Нормативный метод (на 100 сотрудников — 1 HR)
  - в) Бенчмаркинг
  - г) Грейдинг
8. Что включает «HR-брендинг»?
- а) Репутация компании как работодателя
  - б) Обучение сотрудников
  - в) Расчёт зарплат
  - г) Аудит охраны труда
9. Какой инструмент используют для оценки нагрузки HR-отдела?
- а) PEST-анализ
  - б) Матрица распределения задач
  - в) KPI
  - г) Метод 360 градусов
10. Какая стадия развития HR-службы предполагает фокус на аналитике и прогнозировании?
- а) Операционная
  - б) Стратегическая
  - в) Административная
  - г) Поддерживающая

### **17.3 Практические задания**

*Описание ситуации и постановка задачи:* создаётся новая коммерческая организация.

В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом,

лаборатории социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел.

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

*Методические указания по выполнению задания:*

Схема функциональных взаимосвязей отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде табл.1, с левой стороны которой по вертикали указываются функции отдела управления персоналом, а вверху по горизонтали - все функциональные подразделения аппарата управления.

На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения.

Применяются следующие символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П - представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой.

Таблица 17.1 - Схема функциональных взаимосвязей отдела менеджмента персонала с другими подразделениями организации

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Подбор и расстановка кадров											
Составление плана											

Наименование функций	Функциональные подразделения											
потребности в персонале												
Оформление приема, перевода, увольнения работника												
Изучение причин текучести кадров												
Осуществление контроля за правильным использованием персонала												
Создание резерва кадров и его обучение												
Ведение учета личных дел												
Оформление документации для награждения												
Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров												
Рассмотрение писем, жалоб, заявлений												
Осуществление трудовой мотивации персонала												
Совершенствование стиля и методов работы с персоналом												
Анализ профессионального, возрастного, образовательного составов персонала												

Учебная группа делится на две команды. В первую команду входят начальники перечисленных выше функциональных подразделений, вторая представляет руководство отдела управления персоналом. Участники из первой команды проставляют символы по каждой из функций, выполняемых отделом управления персоналом, определяя степень участия возглавляемого им отдела в выполнении этих функций (заполняют таблицу 2.1 по столбцам). То же самое делают участники игры, представляющие отдел управления персоналом, но уже по отношению ко всем остальным отделам (заполняют таблицу 2.1 построчно). Внося символы в таблицу 2.1, студенты обсуждают

полученные результаты и принимают решение об окончательном варианте схемы функциональных взаимосвязей в системе управления предприятием.

## **18 Рекомендуемые источники информации**

### **18.1 Основная учебная литература**

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Шапиро, С. А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, Н. Л. Хусаинова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 322 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272161>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### **18.2 Дополнительная учебная литература**

4. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил.,

табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066>. - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с.: ил., схем., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом: практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва: КНОРУС, 2018. - 208 с. – Текст: непосредственный.

10. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом: учебное пособие / О. Н. Тараненко; Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2015.– 129 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

12. Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с. – Текст: непосредственный.

13. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст: непосредственный.

14. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

15. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. –180 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

16. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 340 с.: ил., табл., схем. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.