

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

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

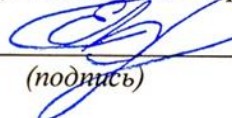
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

(наименование кафедры полностью)



Е.А. Бессонова

(подпись)

« 29 » марта 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся

по дисциплине

Кадровое планирование и бюджетирование

(наименование дисциплины)

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

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

Тема 1 «Кадровая политика и стратегия развития организации»

- 1 Стратегия организации и кадровая политика.
- 2 Определение, принципы разработки и уровни кадровой политики.
- 3 Кадровая политика и кадровые процедуры.
- 4 Кадровая программа организации.
- 5 Диагностическая модель в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов.
- 6 Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.

Тема 2 «Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности»

- 1 История становления и развития кадровых служб организации.
- 2 Современные кадровые службы: цели, функции, структура, персонал.
- 3 Программы развития карьеры и программы поддержки. Перемещение руководящих кадров.

Тема 3 «Кадровое планирование».

- 1 Сущность, цели, задачи кадрового планирования.
- 2 Определение потребности в персонале.
- 3 Маркетинг персонала. Нормирование и учет численности персонала.
- 4 Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды резерва.

Тема 4 «Планирование потребности в трудовых ресурсах»

- 1 Планирование потребности в трудовых ресурсах.
- 2 Набор. Отбор кадров.
- 3 Определение заработной платы и льгот.

Тема 5 «Кадровый бюджет».

- 1 Основные статьи расходов на персонал.
- 2 Прогноз бюджета. Порядок бюджетирования.
- 3 Защита и обоснование бюджета перед руководством.
- 4 Пример процесса бюджетирования отдела персонала.

Тема 6 «Проблемы кадрового планирования и бюджетирования персонала».

- 1 Проблемы планирования и бюджетирования персонала.
- 2 Проблемы организации персонала.
- 3 Проблемы мотивации или управления персоналом.
- 4 Проблемы контроля персонала.
- 5 Изменение организационной стратегии, оргкультуры без соответствующей подстройки кадровой политики.

Шкала оценивания: 5 балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе

дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

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

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

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

1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1 «Кадровая политика и стратегия развития организации».

1. Как вы понимаете сущность и основные цели кадровой политики организации?
2. Какие принципы и ценности, на ваш взгляд, должны лежать в основе эффективной кадровой политики?
3. Какие основные направления (блоки) включает в себя комплексная кадровая политика современной организации?
4. Какую роль играет стратегия развития организации в формировании ее кадровой политики?
5. Как происходит взаимосвязь и взаимовлияние кадровой политики и стратегии развития организации?
6. Какие методы и инструменты могут быть использованы для реализации кадровой стратегии?
7. Какие ключевые факторы, по вашему мнению, определяют эффективность кадровой политики в организации?
8. Как оценивается результативность кадровой политики и ее соответствие стратегическим целям организации?
9. Какие актуальные тенденции в области управления персоналом вы можете отметить и как они влияют на кадровую политику?
10. Какие основные проблемы и вызовы стоят перед организацией в сфере реализации кадровой политики?
11. Как вы видите роль руководителя (HR-менеджера) в разработке и реализа-

ции эффективной кадровой политики?

12. Какие методы и инструменты могут быть использованы для повышения вовлеченности и мотивации персонала?

13. Как можно обеспечить гибкость и адаптивность кадровой политики к изменениям внешней и внутренней среды?

14. Какое значение имеет корпоративная культура для реализации кадровой стратегии организации?

15. Какие передовые практики в области управления персоналом могут быть применены в вашей организации?

Тема 2 «Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности».

1. Как вы понимаете сущность и основные цели управления персоналом в современной организации?

2. Какие ключевые функции и задачи включает в себя система управления персоналом?

3. Какие принципы и подходы, на ваш взгляд, должны лежать в основе эффективной работы с персоналом?

4. Каковы основные отличия управления персоналом от других функциональных областей менеджмента?

5. Какие основные компетенции и навыки должны быть у профессионального HR-менеджера?

6. Каким образом управление персоналом связано со стратегическими целями и задачами организации?

7. Как осуществляется планирование и организация работы с персоналом в современных условиях?

8. Какие методы и инструменты используются для подбора, оценки и развития персонала?

9. Как вы понимаете понятие "корпоративная культура" и ее влияние на управление персоналом?

10. Какую роль играют информационные технологии в совершенствовании системы управления персоналом?

11. Какие основные тенденции и вызовы вы отмечаете в сфере управления персоналом в последние годы?

12. Как осуществляется мотивация и стимулирование персонала для достижения целей организации?

13. Какие ключевые показатели эффективности (KPI) применяются в управлении персоналом?

14. Каким образом происходит оценка результативности работы HR-службы в организации?

15. Какие меры могут быть предприняты для повышения вовлеченности и лояльности сотрудников?

Тема 3 «Кадровое планирование».

1. Что вы понимаете под кадровым планированием и какова его роль в системе управления персоналом организации?

2. Какие основные этапы и принципы включает в себя процесс кадрового планирования?

3. Какие методы и инструменты применяются для анализа и прогнозирования потребности в персонале?

4. Как осуществляется долгосрочное и краткосрочное кадровое планирование в организации?
5. Каким образом кадровое планирование связано со стратегическими целями и задачами организации?
6. Какие ключевые факторы внешней и внутренней среды влияют на процесс кадрового планирования?
7. Как вы оцениваете роль HR-службы в разработке и реализации кадровых планов?
8. Что включает в себя процедура количественного и качественного планирования персонала?
9. Какие показатели и критерии используются для оценки эффективности кадрового планирования?
10. Как происходит управление резервом кадров и планирование карьеры сотрудников?
11. Каким образом осуществляется планирование обучения, развития и ротации персонала?
12. Какие особенности кадрового планирования вы можете выделить для различных категорий персонала?
13. Как происходит согласование кадровых планов с другими функциональными планами в организации?
14. Какие меры могут быть предприняты для обеспечения гибкости и адаптивности кадрового планирования?
15. Как можно оценить вклад эффективного кадрового планирования в достижение стратегических целей организации?

Тема 4 «Планирование потребности в трудовых ресурсах».

1. Как вы понимаете сущность и основные задачи планирования потребности в трудовых ресурсах?
2. Какие факторы (внешние и внутренние) влияют на формирование потребности организации в персонале?
3. Какие методы и подходы применяются для анализа и прогнозирования потребности в персонале?
4. Как осуществляется количественное и качественное планирование трудовых ресурсов в организации?
5. Какую роль играет стратегия развития организации в процессе планирования потребности в персонале?
6. Каким образом происходит согласование плана потребности в персонале с другими функциональными планами?
7. Какие показатели и критерии используются для оценки эффективности планирования трудовых ресурсов?
8. Как происходит управление резервом кадров и планирование карьеры сотрудников в рамках этого процесса?
9. Какие особенности планирования потребности в персонале характерны для различных категорий работников?
10. Какие инструменты используются для регулирования численности и состава персонала в процессе планирования?
11. Как вы оцениваете роль HR-службы в разработке и реализации плана потребности в трудовых ресурсах?
12. Какие меры могут быть предприняты для обеспечения гибкости и адаптивности планирования персонала?
13. Как происходит оценка соответствия фактической обеспеченности органи-

зации трудовыми ресурсами плановым показателям?

14. Какие риски и проблемы могут возникать в процессе планирования потребности в персонале и как их можно преодолеть?

15. Каким образом технологии и информационные системы могут повысить эффективность планирования трудовых ресурсов?

Тема 5 «Кадровый бюджет».

1. Что вы понимаете под кадровым бюджетом организации и какова его роль в системе управления персоналом?

2. Какие основные статьи и расходы включаются в состав кадрового бюджета компании?

3. Каким образом осуществляется планирование и формирование кадрового бюджета организации?

4. Какие факторы (внешние и внутренние) влияют на определение объема и структуры кадрового бюджета?

5. Как соотносится кадровый бюджет с общим бюджетом (финансовым планом) организации?

6. Какие методы и подходы применяются для оценки обоснованности и эффективности кадрового бюджета?

7. Каким образом осуществляется управление и контроль за расходованием средств кадрового бюджета?

8. Какую роль играет HR-служба в разработке и реализации кадрового бюджета организации?

9. Как происходит согласование кадрового бюджета с другими функциональными бюджетами (маркетинговым, производственным и т.д.)?

10. Какие показатели и критерии используются для оценки эффективности использования средств кадрового бюджета?

11. Как осуществляется распределение и перераспределение средств кадрового бюджета в соответствии с приоритетами организации?

12. Какие особенности планирования кадрового бюджета характерны для организаций различных размеров и отраслей?

13. Каким образом кадровый бюджет связан с реализацией стратегии управления персоналом в организации?

14. Какие виды отчетности и аналитики применяются в процессе управления кадровым бюджетом?

15. Какие возможные проблемы могут возникать при формировании и использовании кадрового бюджета, и как их можно решать?

Тема 6 «Проблемы кадрового планирования и бюджетирования персонала».

1. С какими основными проблемами и трудностями, на ваш взгляд, сталкиваются организации в процессе кадрового планирования?

2. Какие факторы (внешние и внутренние) могут негативно влиять на эффективность кадрового планирования?

3. Как вы оцениваете роль руководства и HR-службы в выявлении и решении проблем кадрового планирования?

4. Какие методические и информационные ограничения могут затруднять процесс планирования потребности в персонале?

5. Какие сложности могут возникать при согласовании кадровых планов с другими функциональными планами в организации?

6. Как можно обеспечить гибкость и адаптивность кадрового планирования к изменениям в деятельности организации?

7. Какие проблемы и риски могут возникать в процессе формирования и использования кадрового бюджета?
8. Как влияет недостаточное финансирование кадровых программ на эффективность управления персоналом?
9. Какие сложности могут возникать при обоснованном распределении и контроле использования средств кадрового бюджета?
10. Как осуществляется оценка и анализ эффективности использования кадрового бюджета в организации?
11. Какие меры можно предпринять для повышения обоснованности и прозрачности процессов кадрового бюджетирования?
12. Каким образом технологические и информационные решения могут способствовать решению проблем кадрового планирования и бюджетирования?
13. Какие передовые подходы и практики в области кадрового планирования и бюджетирования могут применяться в организации?
14. Как можно обеспечить взаимосвязь и согласованность кадрового планирования и бюджетирования с общей стратегией организации?
15. Какие ключевые компетенции и навыки необходимы HR-менеджерам для эффективного решения проблем в данной сфере?

Шкала оценивания: 5 балльная.

Критерии оценивания:

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

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

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

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

1.3 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ (СИТУАЦИОННЫЕ) ЗАДАЧИ

Производственная задача № 1

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

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

Производственная задача № 2

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

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

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

Производственная задача № 3

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

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

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

традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Производственная задача № 4

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

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Производственная задача № 5

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

Какая и почему?

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

Производственная задача № 6

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

Производственная задача № 7

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

Производственная задача № 8

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

Производственная задача № 9

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

Праздничные и выходные дни составили 111000 чел. дней;

Дни очередного отпуска – 18000 чел.-дней;

Отпуска по учебе – 3000 чел.-дней;

Отпуска по беременности и родам – 36000 чел.-дней

Неявки по болезни – 5000 чел.-дней

Другие неявки, разрешенные законом – 1000 чел.-дней

Неявки с разрешения администрации – 2700 чел.-дней

Прогулы – 200 чел.-дней

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

Рассчитать использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника;

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

Проанализировать использование ресурсов рабочего времени предприятия.

Производственная задача № 10

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

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

Производственная задача № 11

В одной из столичных организаций очень скупой руководитель. «Пробить деньги» под какой-либо проект практически невозможно. Он требует подробного финансового обоснования и расчета прибыли по любому из мероприятий, в том числе проводимых кадровой службой. Начальник отдела кадров решил предложить руководителю следующее: 1) Взять в службу кадров специалистов по внутреннему PR для издания корпоратив-

ной газеты; 2) Закупить программу «КонсультантПлюс»; 3) Оборудовать кабинет кадровой службы 50-литровой установкой с питьевой водой. 4) По каким экономическим параметрам можно просчитать эффективность данных мероприятий с точки зрения потенциальной прибыли организации? Помогите начальнику кадровой службы.

Производственная задача № 12

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

Производственная задача № 13

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

Производственная задача № 14

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

Составьте перечень документов, которые должен представить кандидат для под-

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

Производственная задача № 15

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

Сумма хищения 500 000 руб. Какие методы документального и фактического контроля помогут в установлении истины?

Производственная задача № 16

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

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

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

Производственная задача № 17

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

Производственная задача № 18

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

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

Обладает ли временно исполняющий обязанности правом подписи? Кто будет от-

вечать, если временно исполняющий обязанности ошибется, примет неверное решение? Найдет ли Филатов общий язык с остальными сотрудниками? Может быть, лучше - Рогов, он общительней?

А от следующей мысли у Уварова даже температура подскочила.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

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

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи

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

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

установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

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

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

1.4 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема 1 «Кадровая политика и стратегия развития организации».

1 Вопрос в закрытой форме.

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

2. организационные воздействия;
 3. материальные поощрения и взыскания;
 4. дисциплинарную ответственность;
 5. административную ответственность.
7. Наиболее простой метод снижения расходов по содержанию персонала это ...
1. изменение налоговых правил;
 2. стоимостный анализ накладных расходов;
 3. сокращение бюджета;
 4. принцип нулевого базисного бюджета;
 5. изменение взносов на социальное страхование
8. Вследствие рационализации производства и повышения производительности труда компания планирует сократить в ближайшие два года 500 работников. Какую потребность в персонале характеризует это число работников:
1. чистую потребность в персонале;
 2. валовую потребность в персонале;
 3. дополнительную потребность в персонале;
 4. брутто-потребность в персонале;
 5. общую потребность в персонале?
- 9 В процедуру анализа рабочего места не входит:
1. определение положения каждого рабочего процесса в структуре организации;
 2. разработка целей и задач анализа рабочего места, определение объема и характера необходимой для этого информации;
 3. отбор для исследования типичных рабочих мест;
 4. определение трудового потенциала работников, занимающих рабочие места;
 5. выбор методов анализа и их применение;
 6. описание и спецификация рабочего места.
- 10 Специальными разделами процедуры описания работы не является:
1. краткое описание должностных функций;
 2. описание конкретных действий работника, необходимых для выполнения должностных функций, их целей;
 3. характеристика условий труда и организационной среды;
 4. описание социальных контактов с коллегами, клиентами и руководством, необходимых для выполнения заданий;
 5. характеристика компетенций, которые должен иметь обладатель рабочего места.
11. Какому, на Ваш взгляд, понятию в большей степени соответствует термин «аудит персонала»:
1. наблюдение
 2. организация
 3. исследование
 4. определение (поиск)
12. Предметом аудита персонала является:
1. проблемы в системе управления персоналом
 2. техническое оснащение рабочих мест
 3. использование производственного оборудования
 4. соблюдение технологических параметров

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

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

14. К нормативно-правовой базе аудита персонала следует отнести:

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

2 Вопрос в открытой форме.

Стратегия организации это -

Кадровая политика это -

Кадровые процедуры это -

Кадровая программа организации это -

Диагностическая модель в управлении персоналом это -

Критерии эффективности кадровой политики организации это -

3 Вопрос на установление последовательности.

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

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

4 Вопрос на установление соответствия.

Определите соответствие между различными определениями:

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

Тема 2. «Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности»

1 Вопрос в закрытой форме.

1 Какие методы кадрового аудита позволяют оценить трудовые показатели:

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

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

1. Кадровый консалтинг
2. Кадровый аудит

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

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

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

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

5. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

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

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

1. функциональная;
2. тактическая;
3. управляющая;

4. обеспечивающая;
5. стратегическая.

7. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума Йеттона:

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

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

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

9. Разделение труда предусматривает:

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

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

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

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

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

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

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

13. Нормированное рабочее время включает:

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

14. Норма выработки основана:

1. на установлении норм расходов времени;
2. на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
3. на установлении норм расходов работы;
4. на времени обслуживания рабочего места;
5. на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

15. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

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

2 Вопрос в открытой форме.

Управление персоналом это -

Кадровая служба это -

HR стратегия это -

Бенчмаркинг это -

Неформальный лидер это –

3 Вопрос на установление последовательности.

Установите последовательность технологии кадрового консалтинга:

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

га, внесение корректив в предложенную технологию. Анализ эффективности советов и рекомендаций

4 Вопрос на установление соответствия.

Определите соответствие методов расчета различных показателей:

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

Тема 3. «Кадровое планирование».

1 Вопрос в закрытой форме.

1. Цена рабочей силы - это:

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

2. Явочная численность работающих учитывает –

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

3. Списочная численность работающих учитывает –

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

4. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

1. уровень квалификации работников аппарата управления;
2. обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персона-

лом;

3. уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
4. уровень организационной культуры;
5. величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

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

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

6. Сущность кадрового планирования заключается в:

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

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

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

8. Планирование потенциала означает:

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

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

1. стратегий
2. целей
3. задач

4. мероприятий
10. Кадровые программы в соответствии с кадровой политикой организации реализуются:
 1. низшим руководящим звеном
 2. средним руководящим звеном
 3. высшим руководящим звеном
 4. всей компанией в целом
11. Оперативное кадровое планирование означает планирование
 1. краткосрочное
 2. среднесрочное
 3. долгосрочное
 4. на весь срок работы организации
12. Оперативный план работы с персоналом - это комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на...
 1. предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и крайне важно м количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства
 2. реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации
 3. определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью
 4. приспособление работника к новым профессиональным, социальным, организационно-экономическим
 5. условиям труда
13. Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование...
 1. привлечения персонала
 2. трудовой адаптации
 3. высвобождения или сокращения персонала
 4. потребности в персонале
14. Первой проблемой любого планирования является:
 1. наличие пробелов в информации
 2. нехватка квалифицированных работников
 3. нехватка, подтвержденной научными фактами информации
 4. отсутствие гарантий на будущее
15. Кадровое планирование связано с:
 1. контролем
 2. организацией
 3. прогнозированием
 4. постановкой задач

2 Вопрос в открытой форме.
Кадровое планирование это -
Маркетинг персонала это -
Кадровый резерв это -

Квалифицированные кадры это –
Продвижение по карьерной лестнице это -

3 Вопрос на установление последовательности.

Установите последовательность процесса описания проблемной ситуации:

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

4 Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие характеристика типов взаимоотношений в процессе консультирования

Консультант-клиентские отношения	<ul style="list-style-type: none">-консультант должен стремиться к пониманию клиента как организации в целом, если речь идёт об индивидуальном консультировании;-неудачи в работе с клиентом консультант должен относить прежде всего на счёт своей компетентности;-консультант несёт ответственность перед клиентом за результативность своей работы;- при неизбежности негативных последствий для отдельных работников вследствие изменений, вызываемых консультированием, консультант должен стремиться к смягчению этих последствий, к разумному балансу интересов;-консультант не должен скрывать от персонала клиентской организации цели и методы работы с ним;-консультант хранит в тайне оговоренную с клиентом информацию о клиентской организации;-консультант не разглашает конфиденциальную информацию, полученную от отдельного работника (диагностическое интервью, наблюдение, работа с документами и т.п.), передавая её клиенту только в анонимном или обобщенном виде;-консультант не должен передавать клиенту некоторые виды информации о персонале, произведённой самим консультантом в ходе его работы
Консультант-консультантские отношения	<ul style="list-style-type: none">-консультант принимает на себя обязательства перед своим профессиональным объединением следовать принятому Кодексу чести;-консультант считает своим долгом способствовать развитию своего профессионального сообщества, в том числе через передачу коллегам своего опыта и методов работы, помощь друг другу в поиске клиентов, взаимную поддержку в трудных консультационных случаях и т.п.;-консультант при заключении контракта с клиентом должен

	проинформировать об этом других консультантов, работающих у того же клиента (если ему известно о таковых)
Консультант-общественные отношения	<p>-консультант принимает на себя миссию социально ответственного консультанта, который следит за соответствием результатов своей работы – интересам общества в целом:</p> <p>- он не принимает заказы на консультирование противоправных действий своих клиентов, недобросовестных методов конкурентной борьбы;</p> <p>- консультант содействует успеху прогрессивных реформ в направлении общечеловеческих ценностей и интеграции нашей страны в мировое сообщество;</p> <p>- он открыт к сотрудничеству с государством в подготовке и осуществлении прогрессивных мероприятий, в том числе и на безвозмездной основе</p>

Тема 4 «Планирование потребности в трудовых ресурсах»

1 Вопрос в закрытой форме.

1. Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:

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

2. Планирование потребности в персонале является:

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

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

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

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

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

5. В чем состоит миссия Национального союза кадровиков?

1. содействие становлению в России кадрового менеджмента как профессии
 2. формирование профессиональных стандартов
 3. обобщение и распространение передового опыта в сфере управления персоналом
 4. представление российского кадрового сообщества на международном уровне, организация эффективного
 5. взаимодействия с международным HR-сообществом
6. Кто может стать членом Национального союза кадровиков?
1. преподаватели высших и средних учебных заведений, осуществляющие подготовку специалистов в сфере управления персоналом
 2. профессионалы в области кадрового менеджмента, разделяющие идеи союза и участвующие в реализации его целей и задач
 3. представители крупных бизнес-структур
 4. руководители кадровых служб малых и средних по размеру организаций
7. Имеют ли право органы субъекта Российской Федерации принимать нормативные акты, ограничивающие деятельность профсоюзов?
1. да, имеют право
 2. нет, не имеют права
 3. имеют в установленных законом случаях
 4. имеют право, если этого требуют международные организации
8. Развитие персонала – это:
1. процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач
 2. процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах
 3. обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения
 4. организационных целей
 5. ни один ответ не верен
9. Развитие персонала - это:
1. поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности
 2. активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающее его устойчивость в потоке социальной жизни
 3. способ преобразования имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем
 4. результат логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации
10. Обучение квалифицированных кадров является не эффективным в том случае, если связанные с ним издержки, будут в дальнейшем?
1. выше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
 2. издержкам организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
 3. меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
 4. ни один ответ не верен

11. Карьера – это:

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

12. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

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

13. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

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

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

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

2 Вопрос в открытой форме.

Трудовые ресурсы – это

Заработная плата – это

Отбор кадров – это

HR-специалист – это

3 Вопрос на установление последовательности.

Установите последовательность элементов этапов «диагноза» проблемы:

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

4 Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие основных направлений анализа качества управления персоналом:

Направления анализа	Используемые критерии
---------------------	-----------------------

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

Тема 5 «Кадровый бюджет»

1 Вопрос в закрытой форме.

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

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

2. Коэффициент замещения (Кз) определяется по формуле ____, где Чп - число принятых за период работников; Чв - число выбывших за период работников; Чс - среднесписочное

число работников

1. $K_z = \frac{\text{Чс}}{\text{Чв}-\text{Чп}}$
2. $K_z = \frac{\text{Чп}-\text{Чв}}{\text{Чс}}$
3. $K_z = (\text{Чп}-\text{Чв}) \cdot \text{Чс}$
4. $K_z = \text{Чс} / (\text{Чп}-\text{Чв})$

3. Коэффициент интенсивности оборота по приему (Кп) определяется по формуле ____, где Чп - число принятых за период работников; Чс - среднесписочное число работников

1. $K_p = \text{Чп} / \text{Чс}$

2. $K_{п} = Ч_{п} - Ч_{с}$
3. $K_{п} = Ч_{с} / Ч_{п}$
4. $K_{п} = Ч_{п} + Ч_{с}$

4. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) определяется по формуле ____, где $Ч_{в}$ - число выбывших за период работников; $Ч_{с}$ - среднесписочное число работников

1. $K_{в} = Ч_{в} / Ч_{с}$
2. $K_{в} = Ч_{в} - Ч_{с}$
3. $K_{в} = Ч_{в} + Ч_{с}$
4. $K_{в} = Ч_{с} / Ч_{в}$

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

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

6. Оценка качества набранных работников ($K_{н}$) осуществляется по формуле ..., где $R_{к}$ – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (в %); Pr – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; Op – процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года; $Ч$ – общее число показателей, учитываемых при расчете

1. $K_{н} = (R_{к} + Pr + Op) / Ч$
2. $K_{н} = (R_{к} - Pr - Op) / Ч$
3. $K_{н} = (R_{к} - Pr - Op) \cdot Ч$
4. $K_{н} = (R_{к} + Pr + Op) \cdot Ч$

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

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

8. Управленческий уровень кадрового аудита предусматривает оценку

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

9. Цель аудита вознаграждений – экспертиза

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

10. К источникам изучения государственной кадровой политики относятся

1. гражданско-правовые договоры

2. законы и нормативные документы РФ
3. международные регламенты
4. экспериментальные данные

11. К кадрам принято относить

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

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

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

2 Вопрос в открытой форме.

Кадровый бюджет это -

План работы по персоналу это -

Бенчмаркинг это -

Списочная численность работающих это -

3 Вопрос на установление последовательности.

1. Установите последовательность этапов процесса бюджетирования HR:

Составление бюджета.

Утверждение стратегии и бюджета.

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

Анализ бизнес целей и планов.

Анализ HR стратегии.

Анализ потребностей в персонале.

Анализ внешней и внутренней среды.

Анализ опросов сотрудников.

Получение обзора рынка заработных плат.

Разработка HR стратегии.

4 Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие основных направлений аудита системы управления персоналом организации

Планирование трудовых ресурсов	- Оценка программ по соответствию целям, организационной культуре, перспективам развития организации; - Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, а также будущих потребностей в персонале
Отбор персонала	- Оценка адекватности методов набора, предлагаемых к использованию, с учётом требований к персоналу, кадровой стратегии и тактики организации; - Оценка перспектив внутренних и внешних источников привлечения персонала в определённой ситуации и с учётом стратегии развития организации
Отбор персонала	- Анализ изменений кадрового потенциала организации;

	- Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур
Адаптация персонала	- Выявление проблем, которые возникают в период адаптации - Оценка эффективности имеющихся методов адаптации персонала
Система стимулирования	- Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения; - Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации
Обучение персонала	- Разработка и апробация альтернативных программ; - Оценка программ с учётом эффективности обучения, практической ориентированности, формирования мотивации к труду, создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе
Оценка трудовой деятельности	- Адаптация эффективных методик оценки; - Оценка результативности использования методик
Перемещения сотрудников	- Оценка адекватности программ развития персонала целям, стратегии и состоянию развития организации; - Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга; - Оценка результативности методов планирования карьеры
Подготовка руководящих кадров	- Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала; - Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации
Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри организации	- Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационных коммуникациях; - Диагностика кадровых процессов и социально - психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации; - Диагностика организационной культуры, определение типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу)

Тема 6 «Проблемы кадрового планирования и бюджетирования персонала».

1 Вопрос в закрытой форме.

1. Должностные инструкции персонала разрабатываются на основе:

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

2. Деятельность службы персонала конкретной организации регламентируется

...

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

3. Правила подготовки и оформления документов по личному составу:

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

4. Кадровое делопроизводство – это ...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. разработки профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и

2. профессиям
3. формирования кадровой политики
4. найма, отбора и приема персонала
5. анализа и исследования персонала и рынка труда

10. Планирование потенциала означает:

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

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

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

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

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

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

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

2 Вопрос в открытой форме.

Планирование и бюджетирования персонала – это

Бюджетирования персонала – это

Управление персоналом – это

Кадровая политика – это

3 Вопрос на установление последовательности.

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

4 Вопрос на установление соответствия.

Соотнесите понятия с их определениями:

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

Шкала оценивания: 5 балльная.

Критерии оценивания:

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

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

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

1.3 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ (эссе)

Тема 1. «Кадровая политика и стратегия развития организации»

1. Сущность, виды и основные элементы кадровой политики организации.
2. Взаимосвязь кадровой политики с общей стратегией развития организации.
3. Роль кадровой политики в обеспечении конкурентоспособности и эффективности организации.
4. Принципы и методы разработки кадровой политики, соответствующей организационной стратегии.
5. Особенности формирования кадровой политики в организациях различных отраслей и размеров.
6. Основные направления реализации кадровой политики в процессе управления персоналом.
7. Кадровая политика как средство достижения стратегических целей организационного развития.
8. Проблемы согласования кадровой политики с другими функциональными стратегиями организации.
9. Роль высшего руководства в разработке и реализации эффективной кадровой политики.
10. Информационно-аналитическое обеспечение формирования и реализации кадровой политики.
11. Оценка результативности и эффективности реализации кадровой политики организации.
12. Управление изменениями кадровой политики в условиях трансформации организационной стратегии.
13. Инновационные подходы к формированию кадровой политики, ориентированной на развитие организации.
14. Взаимосвязь кадровой политики и организационной культуры как факторы стратегического развития.
15. Проблемы и тенденции в области совершенствования кадровой политики современных организаций.

Тема 2. «Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности»

1. Сущность, цели и задачи управления персоналом как профессиональной деятельности
2. Основные направления и функции управления персоналом в современных организациях
3. Профессиональные стандарты и компетенции менеджера по управлению персоналом
4. Специфика профессиональной деятельности HR-специалистов в организациях различных отраслей
5. Место и роль управления персоналом в общей системе управления организацией
6. Взаимосвязь управления персоналом с другими функциональными областями менеджмента
7. Принципы, методы и технологии реализации профессиональной деятельности по управлению персоналом
8. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами в организации
9. Профессиональные требования к HR-менеджерам, проблемы развития их компетенций
10. Особенности разделения труда и специализации в сфере управления персо-

налом

11. Этические аспекты профессиональной деятельности в области управления персоналом
12. Роль информационно-коммуникационных технологий в управлении человеческими ресурсами
13. Проблемы профессионализации и повышения статуса специалистов по управлению персоналом
14. Подготовка и профессиональное развитие кадров для сферы управления человеческими ресурсами
15. Перспективы развития профессиональной деятельности в области управления человеческими ресурсами

Тема 3. «Кадровое планирование»

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования в системе управления персоналом.
2. Методические основы анализа и прогнозирования потребности организации в персонале
3. Количественное и качественное планирование трудовых ресурсов: подходы и инструменты
4. Роль стратегии развития организации в процессе планирования потребности в персонале.
5. Согласование плана потребности в персонале с другими функциональными планами.
6. Показатели и критерии оценки эффективности планирования трудовых ресурсов.
7. Управление резервом кадров и планирование карьеры сотрудников в организации.
8. Особенности планирования потребности в персонале различных категорий работников.
9. Методы регулирования численности и состава персонала в процессе кадрового планирования.
10. Роль HR-службы в разработке и реализации плана потребности в трудовых ресурсах.
11. Обеспечение гибкости и адаптивности кадрового планирования к изменениям внешней среды.
12. Оценка соответствия фактической обеспеченности организации трудовыми ресурсами плановым показателям.
13. Возможные риски и проблемы в процессе планирования потребности в персонале и пути их преодоления.
14. Использование информационных технологий для повышения эффективности кадрового планирования.
15. Взаимосвязь кадрового планирования с другими подсистемами управления персоналом.

Тема 4. «Планирование потребности в трудовых ресурсах»

1. Сущность, цели и задачи планирования потребности в трудовых ресурсах
2. Методические основы анализа и прогнозирования потребности в персонале
3. Количественное планирование численности и состава персонала: подходы и методы
4. Качественное планирование потребности в трудовых ресурсах: определение требований к персоналу

5. Взаимосвязь стратегии развития организации и планирования потребности в персонале
6. Согласование плана потребности в персонале с другими функциональными планами
7. Показатели и критерии эффективности планирования потребности в трудовых ресурсах
8. Особенности планирования потребности в различных категориях персонала
9. Методы регулирования численности и состава персонала в процессе планирования
10. Роль HR-службы в разработке и реализации плана потребности в трудовых ресурсах
11. Обеспечение гибкости и адаптивности плана потребности в персонале к изменениям
12. Оценка соответствия фактической и плановой обеспеченности трудовыми ресурсами
13. Проблемы в процессе планирования потребности в персонале и пути их преодоления
14. Использование информационных технологий для повышения эффективности планирования
15. Взаимосвязь планирования потребности в персонале с другими функциями управления HR

Тема 5. «Кадровый бюджет»

1. Сущность и роль кадрового бюджета в системе управления персоналом организации
2. Структура и основные статьи расходов кадрового бюджета предприятия
3. Методические подходы к планированию и формированию кадрового бюджета
4. Факторы, влияющие на объем и структуру кадрового бюджета организации
5. Взаимосвязь кадрового бюджета с общим финансовым планом предприятия
6. Методы оценки обоснованности и эффективности использования кадрового бюджета
7. Управление и контроль расходования средств кадрового бюджета в организации
8. Роль HR-службы в разработке и реализации кадрового бюджета компании
9. Согласование кадрового бюджета с другими функциональными бюджетами
10. Показатели и критерии оценки эффективности использования средств кадрового бюджета
11. Распределение и перераспределение средств кадрового бюджета в соответствии с приоритетами
12. Особенности планирования кадрового бюджета в организациях различных отраслей и размеров
13. Связь кадрового бюджета с реализацией стратегии управления персоналом
14. Отчетность и аналитика в процессе управления кадровым бюджетом предприятия
15. Проблемы и риски при формировании и использовании кадрового бюджета, пути их решения

Тема 6. «Проблемы кадрового планирования и бюджетирования персонала»

1. Ограничения и проблемы количественного и качественного планирования потребности в персонале
2. Влияние стратегии организации на эффективность кадрового планирования

3. Проблемы согласования кадровых планов с другими функциональными планами
4. Обеспечение гибкости и адаптивности кадрового планирования в условиях динамичной внешней среды
5. Проблема дефицита информационно-аналитического обеспечения кадрового планирования
6. Роль руководства и HR-службы в решении проблем кадрового планирования
7. Недофинансирование кадровых программ как ключевая проблема кадрового бюджетирования
8. Проблемы обоснования и распределения средств кадрового бюджета в организации
9. Оценка эффективности использования кадрового бюджета: методические и практические вопросы
10. Информационные технологии как фактор повышения эффективности кадрового бюджетирования
11. Применение передовых подходов в области кадрового планирования и бюджетирования
12. Взаимосвязь и согласованность кадрового планирования и бюджетирования со стратегией организации
13. Компетенции HR-менеджеров в решении проблем кадрового планирования и бюджетирования
14. Проблемы управления кадровым резервом и планирования карьеры в аспекте кадрового планирования
15. Особенности кадрового планирования и бюджетирования в организациях разных отраслей и масштабов

Шкала оценивания: 5балльная.

Критерии оценивания:

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

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

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

1 балл (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если

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

1.4 КОНТРОЛЬНЫЕ РАБОТЫ

Тема 1. «Кадровая политика и стратегия развития организации»

Контрольная работа №1

Вариант 1

Задание №1. Основные направления (блоки) включает в себя комплексная кадровая политика современной организации?

Задание №2. Роль стратегии развития организации в формировании ее кадровой политики.

Задание №3. Взаимосвязь и взаимовлияние кадровой политики и стратегии развития организации.

Вариант 2

Задание №1. Методы и инструменты используемые для реализации кадровой стратегии.

Задание №2. Ключевые факторы, определяющие эффективность кадровой политики в организации.

Задание №3. Актуальные тенденции в области управления персоналом и как они влияют на кадровую политику.

Тема 2. «Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности»

Контрольная работа №2

Вариант 1

Задание №1. Сущность и основные цели управления персоналом в современной организации.

Задание №2. Ключевые функции и задачи системы управления персоналом.

Задание №3. Принципы и подходы, лежащие в основе эффективной работы с персоналом?

Вариант 2

Задание №1. Отличия управления персоналом от других функциональных областей менеджмента

Задание №2. Какие основные компетенции и навыки должны быть у профессионального HR-менеджера?

Задание №3. Основные тенденции и вызовы в сфере управления персоналом в последние годы.

Тема 3. «Кадровое планирование».

Контрольная работа №3

Вариант 1

Задание №1. Какие методы и инструменты применяются для анализа и прогнозирования потребности в персонале ?

Задание №2. «Каким образом кадровое планирование связано со стратегическими целями и задачами организации?»

Задание №3. Что включает в себя процедура количественного и качественного

планирования персонала?

Вариант 2

Задание №1. Как происходит управление резервом кадров и планирование карьеры сотрудников?

Задание №2. Какие особенности кадрового планирования вы можете выделить для различных категорий персонала?

Задание №3. Какие меры могут быть предприняты для обеспечения гибкости и адаптивности кадрового планирования?

Тема 4. «Планирование потребности в трудовых ресурсах»

Контрольная работа №4

Вариант 1

Задание №1. Сущность и основные задачи планирования потребности в трудовых ресурсах.

Задание №2. Какие факторы (внешние и внутренние) влияют на формирование потребности организации в персонале?

Задание №3. Какие методы и подходы применяются для анализа и прогнозирования потребности в персонале?

Вариант 2

Задание №1. Какие показатели и критерии используются для оценки эффективности планирования трудовых ресурсов?

Задание №2. Какие особенности планирования потребности в персонале характерны для различных категорий работников?

Задание №3. Как происходит оценка соответствия фактической обеспеченности организации трудовыми ресурсами плановым показателям?

Тема 5. «Кадровый бюджет».

Контрольная работа №5

Вариант 1

Задание №1. Что вы понимаете под кадровым бюджетом организации и какова его роль в системе управления персоналом?

Задание №2. Какие факторы (внешние и внутренние) влияют на определение объема и структуры кадрового бюджета?

Задание №3. Какие методы и подходы применяются для оценки обоснованности и эффективности кадрового бюджета?

Вариант 2

Задание №1. Как происходит согласование кадрового бюджета с другими функциональными бюджетами (маркетинговым, производственным и т.д.)?

Задание №2. Какие показатели и критерии используются для оценки эффективности использования средств кадрового бюджета?

Задание №3. Какие виды отчетности и аналитики применяются в процессе управления кадровым бюджетом?

Тема 6. «Проблемы кадрового планирования и бюджетирования персонала».

Контрольная работа №6

Вариант 1

Задание №1. Какие факторы (внешние и внутренние) могут негативно влиять на

эффективность кадрового планирования?

Задание №2. Какие методические и информационные ограничения могут затруднять процесс планирования потребности в персонале?

Задание №3. Как можно обеспечить гибкость и адаптивность кадрового планирования к изменениям в деятельности организации?

Вариант 2

Задание №1. Какие проблемы и риски могут возникать в процессе формирования и использования кадрового бюджета?

Задание №2. Какие сложности могут возникать при обоснованном распределении и контроле использования средств кадрового бюджета?

Задание №3. Как осуществляется оценка и анализ эффективности использования кадрового бюджета в организации?

Шкала оценивания: 5 балльная.

Критерии оценивания:

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

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

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

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

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

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

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

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

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1 Вопросы в закрытой форме.

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

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

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

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

1.9 В процедуру анализа рабочего места не входит:

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

1.10 Специальными разделами процедуры описания работы не является:

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

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

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

1.13 Предметом аудита персонала является:

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

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

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

1.15 К нормативно-правовой базе аудита персонала следует отнести:

1. Трудовое законодательство РФ

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

1.16 Какие методы кадрового аудита позволяют оценить трудовые показатели:

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

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

1. Кадровый консалтинг
2. Кадровый аудит

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

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

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

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

1.20 Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

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

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

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

5. стратегическая.

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

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

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

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

1.24 Разделение труда предусматривает:

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

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

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

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

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

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

1. влево вниз;

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

1.28 Нормированное рабочее время включает:

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

1.29 Норма выработки основана:

1. на установлении норм расходов времени;
2. на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
3. на установлении норм расходов работы;
4. на времени обслуживания рабочего места;
5. на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

1.30 Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

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

1.31 Цена рабочей силы - это:

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

1.32 Явочная численность работающих учитывает –

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

1.33 Списочная численность работающих учитывает –

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

1.34 Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

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

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

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

1.36 Сущность кадрового планирования заключается в:

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

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

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

1.38 Планирование потенциала означает:

1. создание инструментария разработки программ и программы, которые должны быть применены для реализации кадровых функций
2. ориентацию кадрового планирования на выявление потенциалов персонала для

- получения преимуществ в соревновании с конкурентами
- 3. определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии
- 4. разработку основ будущей кадровой политики организации

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

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

1.40 Кадровые программы в соответствии с кадровой политикой организации реализуются:

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

1.41 Оперативное кадровое планирование означает планирование

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

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

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

1.43 Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование...

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

1.44 Первой проблемой любого планирования является:

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

1.45 Кадровое планирование связано с:

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

1.46 Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:

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

1.47 Планирование потребности в персонале является:

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

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

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

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

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

1.50 В чем состоит миссия Национального союза кадровиков?

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

1.51 Кто может стать членом Национального союза кадровиков?

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

4. руководители кадровых служб малых и средних по размеру организаций

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

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

1.53 Развитие персонала – это:

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

1.54 Развитие персонала - это:

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

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

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

1.56 Карьера – это:

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

1.57 Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

5. неструктурированный, непланируемый
6. планируемое развитие за пределами работы
7. планируемое развитие на работе
8. ни один ответ не верен

1.58 Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

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

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

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

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

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

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

число работников

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.67. Управленческий уровень кадрового аудита предусматривает оценку

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

1.68 Цель аудита вознаграждений – экспертиза

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

1.69 К источникам изучения государственной кадровой политики относятся

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

1.70 К кадрам принято относить

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

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

1. Положение о кадровой политике

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

2 Вопросы в открытой форме.

- 2.1 Назовите и охарактеризуйте структуру, которая определяет распределение полномочий и ответственности сотрудников.
- 2.2 Кадровое бюджетирование – это:
- 2.3 Кадровое планирование - это
- 2.4 Штатное расписание - это
- 2.5 Кадровый контроллинг – это:
- 2.6 Рабочее время – это:
- 2.7 Кадровая политики организации – это:
- 2.8 Планирование персонала – это:
- 2.9 Использование персонала – это:
- 2.10 Объект аудита персонала – это:
- 2.11 Подбор персонала – это:
- 2.12 Отбор персонала – это:
- 2.13 Деловая оценка персонала – это:
- 2.14 ПрофорIENTATION и адаптация персонала – это:
- 2.15 Обучение персонала – это:
- 2.16 Кадровый резерв – это:
- 2.17 Стимулирование труда – это:
- 2.18 Трудовой (кадровый) потенциал организации – это:
- 2.19 Карьера – это:
- 2.20 Развитие персонала - это:

3 Вопросы на установление последовательности.

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

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

3.2 Установите последовательность технологии кадрового консалтинга:

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

ветов и рекомендаций

3.3 Установите последовательность процесса описания проблемной ситуации:

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

3.4 Установите последовательность элементов этапов «диагноза» проблемы:

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

4 Вопросы на установление соответствия.

4.1 Установите соответствие основных направлений анализа качества управления персоналом:

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

Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом	Уровень текучести кадров. Морально-психологический климат в коллективе. Удовлетворенность работников работой, отсутствие жалоб и других проявлений недовольства. Приверженность работника своей организации. Трудовые показатели персонала.
--	---

4.2 Установите соответствие характеристика типов взаимоотношений в процессе консультирования

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

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

4.3 Определите соответствие методов расчета различных показателей:

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

4.4 Установите соответствие основных направлений аудита системы управления персоналом организации

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

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

4.5 Соотнесите понятия с их определениями:

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

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом мак-

симальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов (установлено положением П 02.016).

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

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

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

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

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

Критерии оценивания результатов тестирования:

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

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

Производственная задача № 1

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

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

Производственная задача № 2

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

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

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

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

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

4. Попробуйте сначала разобраться в том, совершаете ли вы сами ошибки во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Производственная задача № 3

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

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

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

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

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

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

Производственная задача № 4

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

Как вы ответите на звонок?

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

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

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

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

Производственная задача № 5

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

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия»

Производственная задача № 6

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

Производственная задача № 7

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

Производственная задача № 8

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

Производственная задача № 9

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

Праздничные и выходные дни составили 111000 чел. дней;

Дни очередного отпуска – 18000 чел.-дней;

Отпуска по учебе – 3000 чел.-дней;

Отпуска по беременности и родам – 36000 чел.-дней

Неявки по болезни – 5000 чел.-дней

Другие неявки, разрешенные законом – 1000 чел.-дней

Неявки с разрешения администрации – 2700 чел.-дней

Прогулы – 200 чел.-дней

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

Рассчитать использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника;

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

Проанализировать использование ресурсов рабочего времени предприятия.

Производственная задача № 10

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

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

Производственная задача № 11

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

Производственная задача № 12

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

Производственная задача № 13

При оценке профессиональных знаний, умений и навыков всех видов служащих необходимо оценить различные критерии, такие как профессиональные знания, деловые качества, психофизиологические качества и индивидуально-психологические качества. Профессиональные знания - это общие профессиональные знания; знания умения и навыки, необходимые для выполнения операций, входящих в должностные обязанности. Деловые качества (дисциплинированность, инициативность, настойчивость, самостоятельность и др.). С этим "пунктом" всегда возникают наибольшие проблемы. Это та сфера, в которой, как кажется, нет и не может быть точных определений. Зачастую, и сами работодатели не слишком четко представляют какие качества и в какой степени они должны быть развиты у кандидата на вакантную должность. И, зачастую, на место диспетчера на до-

машнем телефоне принимается человек с излишне развитой для этой должности инициативностью, а на должность начальника отдела продаж может быть принят хороший исполнитель, не способный к самостоятельному принятию решений. Индивидуально-психологические качества - это мотивация, эмоциональная устойчивость, особенности памяти и мышления и др. Психофизиологические качества (выносливость, работоспособность, глазомер, острота слуха, скорость и точность реакции и др.). В большей мере, это важно для космонавтов, летчиков, пожарных и некоторых других "экстремальных" профессий. Фирме не нужны космонавты? Тогда, скорее всего, эта часть испытания завершится опросником, в котором, помимо общих, могут встретиться вопросы "склонны ли вы к аллергиям, простудным заболеваниям, есть ли у вас хронические болезни". Какие из выше перечисленных качеств необходимо учитывать при приеме на работу менеджера по персоналу? Какими именно деловыми качествами должен обладать специалист по управлению персоналом? Важно ли учитывать психофизиологические качества работников, почему? Свой ответ обоснуйте.

Производственная задача № 14

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

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

Производственная задача № 15

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

Сумма хищения 500 000 руб. Какие методы документального и фактического контроля помогут в установлении истины?

Производственная задача № 16

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

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

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

Производственная задача № 17

Иванов А.В, региональный менеджер управления персоналом, понимал, что его

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

Производственная задача № 18

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

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

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

А от следующей мысли у Уварова даже температура подскочила.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

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

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи

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

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

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

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