

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

дисциплины: Управление человеческими ресурсами

Фонд оценочных средств для обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация Экономическая безопасность бизнеса в цифровой экономике

форма обучения: очная

Фонд оценочных средств для обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация Экономическая безопасность бизнеса в цифровой экономике

Фонд оценочных средств рассмотрен на заседании  
кафедры Менеджмента в отраслях ТЭК

Заведующий кафедрой МТЭК                      В.В. Пленкина

Фонд оценочных средств разработал:

Н.П. Дебердиева, доцент кафедры Менеджмента в отраслях ТЭК,  
канд. экон. наук, доцент

## 1. Формы аттестации по дисциплине

1.1. Формой промежуточной аттестации  
очная форма обучения: *зачет* – 4 семестр

Способ проведения промежуточной аттестации:  
очная форма обучения: *итоговое тестирование в системе Эдукон*

1.2. Формы текущей аттестации:

Таблица 1.1

№ п/п	Форма обучения	
	ОФО	ЗФО
1	Выполнение лабораторных заданий	-
2	Защита презентации доклада	-
3	Тестирование по разделам курса	-

## 2. Результаты обучения по дисциплине, подлежащие проверке при проведении текущей и промежуточной аттестации

Таблица 3.1

№ п/п	Структурные элементы дисциплины		Код результата обучения по дисциплине	Оценочные средства	
	Номер раздел а	Дидактические единицы (предметные темы)		Текущая аттестация	Промежуточ ная аттестация
1	1	Современная концепция управления человеческими ресурсами	31, У1	Выполнение лабораторной работы. Тест	Итоговый тест в системе Эдукон
2	2	Методология управления человеческими ресурсами	31, 32, У1, У2	Выполнение лабораторной работы. Тест	Итоговый тест в системе Эдукон
3	3	Система управления человеческими ресурсами организации	33, У3, В3	Выполнение лабораторной работы. Тест	Итоговый тест в системе Эдукон
4	4	Стратегия управления человеческими ресурсами организации	33, У3, В3	Выполнение лабораторной работы. Тест	Итоговый тест в системе Эдукон
5	5	Основы кадрового планирование.	31,33, У1,У3, В1,В3	Выполнение лабораторной работы. Тест	Итоговый тест в системе Эдукон
6	6	Сущность и содержание мотивационной	32,33, У2, У3, В2,В3	Выполнение лабораторной работы.	Итоговый тест

		системы управления.		Тест. Доклады	в системе Эдукон
7	7	Управление поведением персонала в организации	31-33, У1-У3, В1-В3	Выполнение лабораторной работы. Тест. Доклады	Итоговый тест в системе Эдукон
8	8	Управление конфликтами в коллективе	31-33, У1-У3, В1-В3	Выполнение лабораторной работы. Тест. Доклады	Итоговый тест в системе Эдукон
9	1-8		31-33, У1-У3, В1-В3	-	-

### 3. Фонд оценочных средств

3.1. Фонд оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения по дисциплине, включает в себя оценочные средства для текущей аттестации и промежуточной аттестации.

3.2. Фонд оценочных средств для текущей аттестации включает:

- комплект лабораторных заданий по разделу 1 «Современная концепция управления человеческими ресурсами» (пример). (Приложение 1);
- комплект лабораторных заданий по разделу 2 «Методология управления человеческими ресурсами» (пример) (Приложение 2);
- комплект лабораторных заданий по разделу 3 «Система управления человеческими ресурсами организации» (пример) (Приложение 3);
- комплект лабораторных заданий по разделу 4 «Стратегия управления человеческими ресурсами организации» (пример) (Приложение 4);
- комплект лабораторных заданий по разделу 5 «Основы кадрового планирование» (пример) (Приложение 5);
- комплект лабораторных заданий по разделу 6 «Сущность и содержание мотивационной системы управления» (пример) (Приложение 6);
- комплект лабораторных заданий по разделу 7 «Управление поведением персонала в организации» (пример) (Приложение 7);
- комплект лабораторных заданий по разделу 8 «Управление конфликтами в коллективе» (пример) (Приложение 8);
- темы рефератов(докладов) по разделу 6 Сущность и содержание мотивационной системы управления персоналом» (Приложение 9)
- темы рефератов(докладов) по разделу 7 «Управление поведением персонала в организации» (Приложение 10);
- темы рефератов(докладов) по разделу 8 «Управление конфликтами в организации» (Приложение 11);
- комплект тестовых заданий по разделам курса для текущих аттестаций (фрагмент) (Приложение 12).

3.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации включает:

- комплект тестовых вопросов к зачету по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» (фрагмент) (Приложение 13).

## Комплект лабораторных заданий по разделу 1 «Современная концепция управления человеческими ресурсами» (пример)

### Задание 1

Изучите описание организации и 1) выявите проблемные области в управлении персоналом; 2) представьте, что вас приняли на работу в эту организацию в должности руководителя вновь создаваемой службы персонала. Разработайте организационную и должностную структуру службы персонала, распределите функции между сотрудниками. Определите первоочередные меры, которые служба персонала должна реализовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе для изменения ситуации.

Организация ОАО «Сибирский сад» – торгово-производственное объединение по продаже и ремонту садово-огородной техники и инвентаря. Магазины и ремонтные мастерские работают в Новосибирске и 10 городах области. Срок работы на российском рынке – 12 лет. Численность персонала – около 350 человек.

За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, планируется открытие собственного производства, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.

Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла.

Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать.

Текущая небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет.

Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

## **Задание 2**

Изучите сложившуюся в компании ситуацию. Представьте, что Вы – руководитель, отвечающий за деятельность корпоративного университета. Перед Вами поставлена задача о необходимости развития такой системы обучения, которая обеспечила бы реализацию стратегических задач компании. Определите актуальные направления работы корпоративного университета на ближайший год и спланируйте основные мероприятия на этот период времени.

Профиль деятельности: банковский холдинг, включающий финансовые компании и банки.

Численность персонала: 12 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 7 лет.

Холдинговая компания образована за счет приобретения региональных банков со сложившейся системой и структурой управления, которые не подвергались изменениям при включении в состав холдинга. На данный момент в холдинге имеется корпоративный университет, созданный на базе отдела обучения, его организационная структура прошла несколько этапов эволюции, приспосабливаясь к стремительно растущим запросам компании. До появления корпоративного университета учебный план и бюджет на обучение формировались на основе консолидированных заявок руководителей и предложений подрядчиков с учетом требования периодичности обучения.

Решение о создании университета было принято после того, как собственники прошли обучение на курсах по лидерству и вдохновились идеей формирования единой программы, которая дифференцировалась бы по категориям персонала с учетом требований, заложенных в корпоративных компетенциях, а не по заявкам.

Корпоративный университет работает уже несколько лет, обеспечивает и координирует деятельность отделов обучения и учебных центров в компаниях холдинга.

На данный момент для сотрудников реализуется обучение:

– по продуктам, существующим в рамках каждой из компаний группы (данные курсы полностью разрабатываются и реализуются в отделах обучения каждой из компаний, без согласования с корпоративным университетом);

– по лидерским навыкам (личное лидерство), которые реализуются корпоративным университетом с привлечением внешних провайдеров для всех сотрудников холдинга.

На совете директоров при реструктуризации стратегических целей развития компании встал вопрос о необходимости пересмотра деятельности корпоративного университета. В целом система обучения актуальна для холдинга, поскольку обеспечивает престиж, рейтинги банков компании и актуализацию знаний персонала в части продуктов, однако в части проведения курсов лидерских качеств и навыков обучен уже весь персонал, текучесть которого невысока. В настоящий момент перед холдингом стоит задача интеграции корпоративной культуры, формирования единого бренда и выработки новых единых корпоративных ценностей, которые позволили бы компаниям холдинга чувствовать себя единым целым.

## **Задание 3**

Ознакомьтесь с материалом и сформулируйте основные принципы кадровой политики данной компании: 1) в области отбора персонала; 2) в сфере обучения и продвижения персонала; 3) в области стимулирования труда.

Международная корпорация «Наука Т» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги, «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем продаж 14 млрд. долл. Филиалы расположены в 57 странах, в компании

работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов.

Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад.

Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по функциональному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

Политика управления персоналом. Кадровые службы холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности работника, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются главным ресурсом корпорации.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер.

Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений

работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

**Критерии оценки:**

При оценке знаний обучающиеся должны представить полный и развернутый письменный ответ по управленческим ситуациям. Максимальное количество баллов – 6.

**Тема «Концепция управления персоналом»**

**Цель:** формирование навыков определения концепции управления персоналом в организации.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** изучите особенности и основные факторы, влияющие на процесс формирования концепции управления персоналом.

**Описание ситуации:**

В чем заключается специфика разных подходов к управлению человеческими ресурсами предприятия. Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице 1

Таблица 1

Сравнительная характеристика подходов управления персоналом

<b>Критерии организации работы</b>	<b>Американский подход</b>	<b>Европейский подход</b>	<b>Японский подход</b>	<b>Российский подход</b>
Доминирующие качества делового человека				
Основание для продвижения по службе				
Процесс принятия решения				
Отношение работников к фирме и работе				
Характер проведения инноваций				
Форма деловых отношений				
Ответственность				
Структура управления				
Особенности управления				
Отношение к развитию персонала				
Отношение к оплате труда				

В чем заключается специфика разных подходов к управлению человеческими ресурсами предприятия. Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице выше.

**Критерии оценки:**

При оценке знаний обучающиеся должны представить полный и развернутый письменный ответ по управленческим ситуациям. Максимальное количество баллов – 4.

**Комплект лабораторных заданий по разделу 2 «Методология управления человеческими ресурсами» (пример)**

**Цель:** формирование навыков анализа методов управления человеческими ресурсами на примере конкретного предприятия.

**Задание 1**

Александр Ковалев – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом.

Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений.

Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Контрольные вопросы и задания

1. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
2. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

**Задание 2**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности.

Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Контрольные вопросы и задания

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

**Задание 3**

Группа работников ОАО «Завод грузовых автомобилей» приняла решение о создании профессионального союза «Автомобилестроитель».

Генеральный директор отказался признать данный профсоюз, указав, что в ОАО уже действует первичная профсоюзная организация профсоюза машиностроителей РФ, поэтому работники не имеют право на создание другой профсоюзной организации, а могут вступить в существующую профсоюзную организацию. Кроме того, в конкретной организации может быть создана только первичная профсоюзная организация, а не профессиональный союз.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте оценку позиции генерального директора и работников.

#### **Задание 4**

Генеральный директор ООО «Альтаир» выдал доверенность с правом передоверия с своему заместителю для организации коллективных переговоров по заключению коллективного договора. Заместитель генерального директора на основании данной доверенности выдал доверенности для участия в коллективных переговорах руководителям планово-экономической, финансовой и юридической служб ООО «Альтаир».

Председатель профсоюзной организации ООО «Альтаир» отказался признать полномочия указанных лиц, заявив, что представители работодателя для участия в коллективных переговорах должны быть уполномочены непосредственно генеральным директором ООО «Альтаир», а не его заместителем.

Контрольные вопросы и задания

1. Разрешите возникшие разногласия.

#### **Критерии оценки:**

При оценке знаний обучающиеся должны представить полный и развернутый письменный ответ по управленческим ситуациям. Максимальное количество баллов – 4.

**Комплект лабораторных заданий по разделу 3 «Система управления  
человеческими ресурсами организации» (пример)**

**Цель:** формирование стратегических направленностей предприятия в концепции управления человеческими ресурсами организации

**Задание 1** Качества эффективного руководителя

Личные качества руководителя оказывают непосредственное влияние на развитие компании и эффективность всей команды.

Управление организацией – не просто должность, это специфическая система мышления, особый набор личных качеств, позволяющих эффективно строить стратегию развития, организовывать и руководить другими людьми.

Основные качества руководителя разделяются на три группы –

- профессиональные,
- деловые
- личностные.
- 

**Задание 1:** заполнить таблицу 1

**Таблица 1**

Деловые качества	Личностные качества	Профессиональные качества

**Задание 2** в таблице 2 расписать компетенции руководителя конкретного предприятия, которые на Ваш взгляд необходимы для эффективного управления предприятием

Таблица 2

Компетентностная модель руководителя  
(на примере отраслевого предприятия )

ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ (быть способным, владеть навыком)

**Критерии оценки:**

При оценке знаний обучающиеся должны представить полный и развернутый письменный ответ по управленческим ситуациям. Максимальное количество баллов – 5.

### Комплект лабораторных заданий по разделу 4 «Стратегия управления человеческими ресурсами организации» (пример)

**Цель:** обоснование системного подхода в концепции управления человеческими ресурсами организации

#### Задание 1.

Руководитель компании узнал, что через две недели уходят 5 сотрудников. Компания небольшая, 15 человек, и фактически лишается целого подразделения (менеджер отдела плюс 4 сотрудника), а также кадрового обеспечения одного из направлений своего бизнеса.

Компания занимается рекламной деятельностью. Один из отделов работает с городскими заказчиками. Другой – с региональными. Сам руководитель работу с регионами оценивает как более перспективную, так как в городе «давно все поделено» и «развернуться негде». По его информации, велика вероятность, что сотрудники намерены всем отделом перейти в компанию-конкурента.

У директора осталось еще 2 недели, чтобы попытаться отговорить сотрудников: другого выхода сохранить компанию на прежнем уровне он не видит.

Контрольные вопросы и задания

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Предложите варианты решений, обоснуйте их.

#### Задание 2

Состояние основных областей работы с персоналом на различных стадиях развития организации. Впишите в соответствующие клетки таблицы признаки, характеризующие состояние работы с персоналом в перечисленных областях в зависимости от стадии развития организации.

Области работы с персоналом	Стадии развития организации		
	Быстрый рост	Стабилизация	Кризис
Учёт персонала и трудовые отношения			
Управление составом персонала			
Обучение персонала			
Система мотивации			
Оценка персонала			
Организационное развитие			
Корпоративная культура			

#### Задание 3

Составьте описание одной из должностей предприятия, указанной преподавателем.

1. Наименование должности и подразделения

## 2. Цели должности

- 1.
- 2.
- 3.

## 3. Основные задачи и функции должности и стандарты их выполнения.

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

## 4. Права

*Сотрудник* имеет право:

Самостоятельно решать следующие вопросы (*перечислить*).

Участвовать в решении вопросов (*перечислить*).

Представлять на подпись руководству подразделения следующие документы (*перечислить*).

Подписывать следующие внутренние документы (*перечислить*).

Подписывать следующие документы, выходящие за пределы компании (*перечислить*).

Распространять за пределами компании следующие виды информации (*перечислить*).

## 5. Требования к сотруднику:

- *Образование*
- *Специальное дополнительное обучение*
- *Опыт*
- *Навыки*
- *Личностные требования*

## 6. Критерии оценки результатов

Внесите в таблицу сравнительные характеристики методов подбора персонала. В графе "Область применения" отметьте применимость каждого метода подбора для конкретных профессиональных и должностных групп персонала с учётом специфики предприятия.

Методы подбора персонала	Преимущества	Недостатки	Область применения
1. Поиск внутри организации			
2. Подбор с помощью сотрудников			
3. Самопроявившиеся кандидаты			
4. Объявления в средствах массовой информации			
5. Выезд в институты и другие учебные заведения.			
6. Государственные агентства занятости			
7. Частные агентства по подбору персонала			
8. Агентства по подбору руководителей			
9. Интернет			

#### Задание 4.

Разработайте план карьеры для бизнес-направления ИТ компании.

Наименование должности	Ключевые знания, навыки	Необходимый стаж на предыдущей должности	Обучение, стажировка, необходимые для занятия данной должности

#### Задание 5

Приведите практические примеры реализации каждой из типовых целей обучения в компании.

Наименование цели	Пример
1. Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для хорошей работы.	
2. Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.	
3. Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег во время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.	
4. Готовить сотрудников к перемещению/продвижению по службе.	

5. Создавать и поддерживать у сотрудников чувство причастности к деятельности организации, знакомить с её стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности.	
6. Поддерживать у сотрудников позитивное отношение к работе.	
7. Цели обучения, определяемые действующим законодательством.	

### **Задание 6**

Приведите практические примеры возникновения потребностей в обучении в компании.

Причина возникновения потребности в обучении	Содержание потребности в обучении (кого и чему надо учить)

### **Критерии оценки:**

При оценке знаний обучающиеся должны представить полный и развернутый письменный ответ по управленческим ситуациям. Максимальное количество баллов – 10.

## Комплект лабораторных заданий по разделу 5 «Основы кадрового планирование» (пример)

**Цель:** формирование способности обосновывать выбор кадровой политики предприятия

### Задание 1

#### Кейс\_1 «Кадровая политика иностранных фирм»

##### Вопросы и задания

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях?
2. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

**Япония.** Кадровая служба крупной зарубежной компании, как правило, начинает работу со студентами – будущими специалистами, когда они учатся в университетах на 2-3 курсах.

Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу.

Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Одолевшие тесты проходят собеседование. Изучается состояние здоровья, и специалисты службы выясняют, не был ли кандидат причастен к какой-либо предосудительной деятельности. Будущие менеджеры должны иметь отличную биографию.

Положительным фактором при приеме на работу является положение на фирме, куда оформляется на работу кандидат.

В фирмах "Хитачи" и "Мацусита" все новички в течение двух месяцев изучают курс "Введение в должность".

Молодых людей – будущих работников фирмы – приглашают на различные мероприятия – это дни качества, годовой отчет и т.п. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях, во-первых, это дает возможность стажировки, во-вторых, это дает возможность заработать деньги.

После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется так называемый "крестный отец" – это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями. "Крестный отец" – это обычно менеджер среднего звена управления. "Крестный отец" должен быть выпускником того же высшего учебного заведения, что и его подопечный – это обязательное условие. "Крестный отец" помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своих подопечных дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, в курсе планов молодого человека, знает его хобби, знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение "крестного отца" является решающим.

Такое кураторство осуществляется до 35 лет. При такой системе при тщательной проверке данных, необходимых для отправления функций на какой-либо должности, проскочить практически невозможно.

Каждый работник таких фирм, как "Хитачи" и "Мацусита", имеет на руках документ, который называется "Главные принципы фирмы". Основными в этом документе являются три положения:

- искренность,
- дух оптимизма
- гармония.

Этот документ носит нормативный характер и свидетельствует о том, каким образом японцы относятся к своей работе в фирме. В частности, в документе сказано, что даже если на минуту прекращена работа – это позор для работника фирмы.

Менеджеры и "Хитачи", и "Мацусита" работают значительно эффективнее, чем менеджеры в других фирмах Японии и даже мире.

**США.** Последние два десятилетия в США характеризовались тем, что на первые роли в фирмах котируются лица, имеющие кроме необходимых знаний еще и ученую степень доктора или магистра.

За последние годы проявилась еще одна особенность: на первые роли предпочтение отдается директорам по управлению персоналом. Умение работать с людьми оценивается выше всех других умений.

Несколько лет назад к нам в страну приезжал в порядке обмена научными связями президент американской фирмы "Литтон-Индастриз" Роберт Эш. "Литтон-Индастриз" – одна из крупнейших компаний США. 120 тысяч работающих, десятки отделений на территории страны и за рубежом. Фирма специализируется на выпуске многономенклатурной продукции. Роберт Эш имел ученую степень доктора, являлся автором ряда книг в области менеджмента.

В Москве его попросили прочесть цикл лекций, поделиться опытом работы в фирме. Что же рассказал Эш о кадровой политике своей фирмы? Он сказал: "В нашу фирму с большим удовольствием идут молодые люди, чем любую другую. Несмотря на то, что по началу мы платим меньше, чем другие фирмы. В чем же дело? Наша фирма открывает перспективы и гарантирует продвижение по службе. Принятые в фирму молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до года.

Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности:

- месяц мастером в цехе,
- месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы,
- месяц технологом-конструктором и т.д.

За каждым молодым специалистом закрепляется куратор – это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который на каждом этапе проверки ставит перед испытуемым задачи производственного характера и по результатам решения выставляет в специально заведенный дневник оценку.

Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение. Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3-5 лет вперед. Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и вертикали.

Перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в других странах, предусматриваются стажировки на различных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпусков, болезни и т.п."

Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех фирмах, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной должности. Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами, и его работа превращается в шаблон и штамп.

И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстро адаптируется к новым условиям работы.

### ***Кейс 2 «Кадровый менеджмент в ПАО НК "XXX"»***

Компания "XXX" – крупнейшая российская нефтяная компания. Численность персонала основных и сервисных предприятий, расположенных по всей территории России и за рубежом, превышает 110 тыс. человек.

Именно благодаря грамотной кадровой политике, одним из важнейших элементов которой является постоянное повышение квалификации персонала, "XXX" за короткий срок превратился в одну из самых динамично развивающихся российских отраслевых компаний. Причем кадровый менеджмент постоянно совершенствуется: меняется методика оценки, появляются новые формы работы с персоналом.

Особое внимание руководство компании уделяет поддержанию здорового рабочего климата, основанного на доверии и взаимном уважении, способствующего раскрытию потенциала каждого сотрудника; развитию мотивационных схем, позволяющих любому работнику рассчитывать на карьерный рост и вознаграждение, соответствующие его профессиональному уровню и личному вкладу в общее дело; формированию корпоративной системы социальной защиты; предоставлению персоналу возможностей для дальнейшего образования и повышения квалификации.

Сегодня, когда требования, предъявляемые к выполняемой работе и, соответственно, квалификации персонала, быстро меняются, обучение должно быть непрерывным. Безусловно, это требует значительных финансовых затрат, однако их следует рассматривать как вложения в человеческий ресурс и результаты оценивать аналогично тому, как это делается применительно к другим инвестициям.

Обучение сотрудников организуется в региональных учебно-тренинговых центрах "XXX" с учетом потребностей компании в кадрах той или иной квалификации и их дальнейшего продвижения. В учебном процессе используются новейшие обучающие технологии, современные программы-тренинги. К развитию корпоративной образовательной системы привлекаются топ-менеджеры компании и управленческий персонал зарубежных партнеров.

Подготовка и тренинги сотрудников проводятся по следующим направлениям: нефтегазовая геология и геофизика, разработка месторождений, нефтепереработка и нефтехимия, энергетика, экология и безопасность жизнедеятельности на промышленных объектах, продажа нефтепродуктов на внешнем и внутреннем рынках, общий менеджмент и управление персоналом, экономика и финансы, корпоративные информационные технологии.

Специалистов направляют на повышение квалификации, получение первого и второго высшего образования и т.д. Цель их обучения - последующая ротация, замещение должностей из кадрового резерва.

Кадровый резерв подбирается из высококвалифицированных сотрудников компании с явно выраженным лидерским потенциалом, готовых к занятию более высоких должностей. При этом во внимание принимаются образование, опыт работы по специальности и на руководящих должностях, возраст, состояние здоровья.

Резерв кандидатов на руководящие должности можно формировать из внешних и внутренних источников. Но "XXX", как и большинство крупных российских корпораций,

предпочитает последние - продвижение по службе своих кадров обходится дешевле. Кроме того, повышается их мотивированность, улучшается моральный климат в коллективе, усиливается привязанность персонала к фирме: если служебный рост работника зависит от эффективности его работы, он заинтересован в более производительном труде. Хотя ориентация только на внутрикорпоративную ротацию имеет свои минусы - в частности, нет притока свежих идей извне.

Реализуемые в компании специальные программы формирования и развития кадрового резерва, по сути, являются формой внутреннего набора персонала. Карьера работника рассматривается как производственная деятельность, в процессе которой человек, осваивая новые технологии и технику, приемы труда, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли, продвигается по службе.

Особое внимание уделяется выявлению перспективных молодых специалистов и привлечению их в компанию. За каждым вновь принятым кадровая служба закрепляет опытного куратора, который в течение трех лет помогает новичку адаптироваться, справляться с профессиональными проблемами, вносит предложения по его обучению и продвижению. Планирование карьеры учитывает интересы работника.

Считается, что срок пребывания в одной должности не должен превышать в среднем трех-пяти лет. Если этот период удлиняется, трудовая мотивация и отдача снижаются. Поэтому ротация (плановое служебное перемещение, сопровождающееся изменением должностных обязанностей работника) - объективная необходимость. Расположенность работника к подобным переменам расценивается как приверженность корпоративным правилам и учитывается при принятии решений о премировании, повышении заработной платы, продвижении по служебной лестнице и сокращении штата.

Формы ротации в компании как крупнейшей вертикально-интегрированной корпорации многообразны - внутренняя, внешняя, межрегиональная. Первая осуществляется внутри подразделения, внешняя сопровождается перемещением сотрудника из одного самостоятельного подразделения в другое, из компании в управляемое общество или из него в иные организации внутри региона. Межрегиональная, представляющая собой разновидность внешней, сопровождается переездом в другой населенный пункт.

Сотрудники фирмы, участвующие в межрегиональной ротации, относятся к категории мобильного персонала. Эта особая корпоративная группа формируется на добровольной основе и включает высококвалифицированных специалистов, преданных интересам компании и готовых реализовывать ее стратегию и тактику в любом регионе. Кандидат на участие в программе заполняет анкету и после положительного заключения непосредственного руководителя представляет ее в дирекцию по управлению персоналом. Прошедшие собеседование и отбор включаются в особый список. Компания содействует профессиональному росту и служебному продвижению состоящих в резерве мобильного персонала, предоставляя им приоритетное право на занятие высших вакантных должностей, прохождение стажировок на передовых производствах и в зарубежных фирмах, включение в различные программы обучения и развития.

Симптоматично, что профессионалы из западных компаний охотно работают в "XXX", а десятки ее сотрудников проходят стажировку за рубежом. Однако закрепиться на передовых позициях можно, только создав современную, отвечающую мировым стандартам, систему корпоративного образования. Сегодня каждый работник компании по меньшей мере раз в год повышает свою квалификацию или проходит курс переподготовки, что приближает "XXX" к ведущим нефтяным корпорациям мира. При этом сотрудников объединяет не только общая профессиональная задача, но и единая система моральных ценностей.

Осознавая важность вложений в профессиональное развитие кадров, "XXX" ежегодно инвестирует на эти цели не менее 25 млн. руб. Для успешных студентов классических и отраслевых университетов компания утвердила корпоративные стипендии

с ежегодным фондом около 5 млн. руб. Осуществляется проект "Новая цивилизация", который должен помочь молодым людям адаптироваться к современным условиям жизни.

Сегодня "XXX" принимает участие в реализации Федерального проекта «Цифровая образовательная среда».

Федеральный проект «Цифровая образовательная среда» направлен на создание и внедрение в образовательных организациях цифровой образовательной среды, а также обеспечение реализации цифровой трансформации системы образования. В рамках проекта ведется работа по оснащению организаций современным оборудованием и развитию цифровых сервисов и контента для образовательной деятельности.

В рамках его осуществления в 50 крупнейших субъектах Федерации предполагается создать сеть учебно-информационных центров, слушателями которых станут школьные учителя.

Задача проекта - к 2024 г:

– Оснастить оборудованием для внедрения цифровой образовательной среды образовательные организации.

– Разработать и реализовывать программы (компьютерные, досуговые, организационно-педагогические, клубные и т.п.), мотивирующие педагогов, подключаться к платформе цифровой образовательной среды;

– Приобщение молодых людей и их родителей использовать сервисы федеральной информационно–сервисной платформы цифровой образовательной среды.

#### **Вопросы к кейсу**

1. К какому типу относится кадровая политика XXX? Почему?
2. Зачем «XXX» в рамках своей кадровой политики заниматься проектами "Цифровая образовательная среда"?
3. Обосновано ли выделение значительных средств на кадровую политику XXX с Вашей точки зрения? Поясните ответ.

#### **Критерии оценки:**

При оценке знаний обучающиеся должны представить полный и развернутый письменный ответ по управленческим ситуациям. Максимальное количество баллов – 10.

#### **Задание 2. «Источники найма»**

Изучение возможностей различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале.

Перед тем как организация выйдет на рынок труда с предложением о вакансии, очень важно понять его природу и принципы функционирования. Поэтому очень важно заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

1. Сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и сформулировать вопросы, касающиеся каждого из источников.
2. Оценить все «за» и «против» использования каждого источника.
3. Совместно обсудить полученные результаты.

#### **Задание 3. «Анализ информации в процессе первичного отбора»**

1. Составить схему анализа информации, содержащейся в заявительных документах.
2. Используя разработанные схемы, проанализировать заявительные документы из раздаточного материала преподавателя.
3. Сделать обоснованный выбор кандидатов для приглашения на собеседование.

#### **Задание 4. «Внедрение системы оценки»**

Комания «ИрбисТрейд, Лтд».

Профиль деятельности — торгово-производственная.

Численность персонала — около 500 работников на производстве, 150 работников в офисе.

Срок работы на российском рынке — 6 лет.

Вы — новый менеджер по персоналу, *HR-generalist* в бэк-офисе компании. Назначение офиса — продажи, закупки, логистика, ведение учетноотчетной работы и управление персоналом. По договоренности с генеральным директором, первые месяцы работы вы посвятили тому, что разбирались с ситуацией в компании, навели общий порядок в кадровом делопроизводстве и занимались подбором персонала в компанию. Все это время вы также размышляли о способах повышения отдачи от работников. Ваши наблюдения и ваш предыдущий опыт привели к выводу, что для начала необходимо внедрить хорошую систему оценки персонала.

По вашему наблюдению, ситуация в компании представляет собой классический вариант стадии роста: сотрудники требуют четкого распределения должностных обязанностей, закрепленных в должностных инструкциях, справедливой оценки и оплаты труда, возможностей роста и профессионального развития внутри компании и т. д. Руководство готово повысить заработную плату тем, кто этого заслуживает, вкладывать средства в их развитие. По мнению генерального директора, необходимо провести аттестацию (оценку) персонала, результаты которой можно было бы использовать для построения справедливой системы оплаты труда, принимать решения о размерах вознаграждения каждого работника, о переводе на другую должность, о направлении на обучение и т. д.

До вас HR-менеджером была разработана система оценки деятельности персонала, но она не прижилась. Генеральный директор считает, что он сам не уделил ей достаточного внимания при разработке, и в итоге получилось: она оценивает всех «под одну гребенку». По воспоминаниям начальников управлений и отделов, прежняя система оценки ассоциируется у них с заполнением большого количества бумажек и сомнительным результатом типа «годен/не годен». По общему мнению, система оценки при неплохо отработанном процессе проведения была недостаточно хорошо связана с системой мотивации, слабо связана с системой обучения и развития персонала. По заключению генерального директора, прежняя система не позволяла справедливо оценить вклад в общий результат неторговых подразделений.

### **Задание**

- Предложите способы и методы оценки персонала различных подразделений бэк-офиса и различных категорий работников (менеджеры, начальники среднего звена, топ-менеджеры).
- Каким образом можно использовать способы и методы оценки в системе справедливого вознаграждения различных категорий работников разных подразделений бэк-офиса за вклад в общий результат деятельности компании?
- Напишите план действий по внедрению новой системы оценки персонала.

### **Задание 5**

В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача - разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров. Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру тестирования по оценке навыков управления, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек).

Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен. Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной

комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.

**Вопросы и задания:**

1. Сформулируйте цели оценки персонала.
2. . Определите ключевые характеристики процесса аттестация как метода оценки персонала
- 3.Приведите доводы против использования процедуры аттестации в описанной ситуации.
4. Подберите наиболее адекватные методы их достижения. Ответ аргументируйте

**Критерии оценки:**

- балл 3 выставляется обучающемуся, если задание выполнено в полном объеме;
- балл 2 выставляется обучающемуся, если задание выполнено в полном объеме, но с некоторыми ошибками;
- балл 0 выставляется обучающемуся, если задание не выполнено.

Максимальное количество баллов – 15.

**Комплект лабораторных заданий по разделу 6 «Сущность и содержание мотивационной системы управления» (пример)**

**Цель:** формирование способности рационального выбора инструментов мотивационной системы управления человеческими ресурсами

**Кейс 1. «Инструменты мотивации персонала предприятия»**

**Задание:** Определить способы мотивации сотрудников организации, наиболее эффективные для обозначенной ситуации.

**Характеристика организации:**

**Профиль деятельности:** крупная строительная компания с высокой долей высококвалифицированных работников.

**Численность персонала:** 2250 человек.

**Срок работы на рынке:** 40 лет на региональном рынке

Общая ситуация:

Предприятие социально значимое, градообразующее, одно из самых привлекательных и надежных работодателей в регионе. В компании работают трудовые династии, которые гордятся своей принадлежностью к предприятию, на котором сегодня трудится более двух тысяч человек, большинство из них – рабочие. В настоящее время в связи с ростом строительства увеличивается штат. Одна из самых востребованных категорий работников – квалифицированные рабочие. Однако престиж рабочих профессий по-прежнему остается невысоким. Предприятие испытывает сложности как с привлечением рабочих кадров, так и с их удержанием. Текучесть по рабочим профессиям существенно превышает текучесть по другим категориям персонала. Особенно высока она в первый год работы нового работника и среди молодежи. Службе управления персоналом поставлена задача сфокусировать систему мотивации на закрепление на предприятии квалифицированных рабочих и привлечение новых сотрудников данной категории.

**Кейс 2. «Методы формирования немонетарной мотивации»**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную промышленную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Задания.

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

2. Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.

3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

### **Кейс 3. «Инструменты формирования оплаты труда»**

Задание: Выбрать оптимальные для ситуации инструменты оплаты труда персонала

Характеристика организации:

Профиль деятельности: производство строительных материалов

Численность персонала: более 1 тыс. человек

Срок работы на рынке: 19 лет

Общая ситуация: Крупная промышленная компания по производству строительных материалов прочно закрепила на региональном рынке. производственной компании пригласило

В условиях, когда предприятие начало масштабную реорганизацию, руководство отметило, что сотрудники работают без желания, не демонстрируют своей готовности к самостоятельной и ответственной работе.

Проведенный накануне социологический опрос показал низкий уровень удовлетворенности персонала компании содержанием труда и его оплатой. Уровень текучести кадров и невыходов на работу по болезни очень высок, а производительность труда крайне низкая.

Руководство считает, что работа сотрудников оплачивается хорошо, во всяком случае не хуже, чем на других предприятиях города, поэтому они не понимают причины низкой мотивации персонала. Закуплено новое оборудование, что позволило существенно улучшить условия труда на рабочих местах, а персонал все время недоволен. Интервью с работниками компании показало, что руководство в основном решает финансовые и технические вопросы, не уделяя должного внимания проблемам работников, оплата труда плохо связана с рабочими результатами, люди не видят перспектив предприятия и со страхом смотрят в завтрашний день.

Какие теоретические подходы могли бы помочь объяснить возникшую проблему? Что необходимо предпринять руководству компании для исправления ситуации?

#### **Критерии оценки:**

*Оценка:*

5 баллов-	задание выполнено полно и правильно;
4 балла-	задание выполнено правильно с учетом несущественных замечаний;
3 балла-	задание выполнено правильно не менее чем наполовину с учетом несущественных ошибок;
2 балла-	задание выполнено правильно, но допущена существенная ошибка;
1 балл-	задание выполнено с существенными ошибкам
0 баллов	задание не выполнено

Максимальное количество баллов – 15.

## Комплект лабораторных заданий по разделу 7 «Управление поведением персонала в организации» (пример)

**Цель:** закрепить теоретические знания по теме, анализ поведенческих ситуаций в организации.

Для выполнения практической работы студентам необходимо разбиться на группы 3-4 человек. Каждая группа разрабатывает свои предложения или отвечают на вопросы письменно в произвольной форме.

Затем происходит обсуждение проблемы в группе в целом, где каждая команда выдвигает свои предложения.

После обсуждения работа сдается преподавателю (в произвольной форме).

### **Задание на практическую работу:**

1. Определите, перечень конкретных для улучшения рабочей атмосферы в трудовом коллективе
2. Определите целевые, командные и индивидуальные потребности ваших работников
3. Определите наиболее эффективный стиль управления вашими подчиненными

### Общая информация:

При работе в коллективе, Вы можете отметить следующие проблемы: необходимость постоянного контроля за работой каждого сотрудника; некоторые сотрудники плохо уживаются между собой (они не чувствуют себя членами одной команды, капитаном которой являетесь Вы).

Чтобы решить возникшие проблемы, необходимо понять коллективную психологию. Многие люди лучше работают не в одиночку, а в коллективе, поскольку там они могут рассчитывать на необходимую им поддержку, дружескую помощь, признание и уважение. Однако за все это нужно платить.

В качестве члена какого-нибудь трудового коллектива Вы обязаны соблюдать определенные коллективные нормы и правила. В любом трудовом коллективе существуют свои представления о производимой продукции, ее качестве, о взаимопомощи. Если члены трудового коллектива хотят остаться в коллективе и получать поддержку со стороны своих коллег, они должны соблюдать определенные нормы и правила. В противном случае они будут изгнаны из данного трудового коллектива.

Управляя трудовым коллективом, необходимо сделать определенный выбор. Далеко не всегда коллективные нормы и правила соответствуют Вашим нормам и правилам. Отношения с Вами также будут строиться на основе существующих в трудовом коллективе представлений.

У трудового коллектива будет свое мнение по каждому вопросу: как нужно работать, что следует понимать под словом «гибкость», каким должно быть качество товаров и услуг, как должен строиться рабочий день, как нужно общаться с клиентами и что делать с конкурентами.

Зачастую у предпринимателей формируется неправильное отношение к своим сотрудникам, связанное с недооценкой их роли в процессе коммерческой деятельности. В результате предприниматель сталкивается с мощным и организованным профсоюзным объединением. Это весьма характерно для крупных предприятий. Как правило, в трудовом коллективе одни люди зависят от других. Самое серьезное наказание - нежелание работать вместе или же направление неугодного сотрудника в частые служебные командировки. Однако неугодного сотрудника могут «воспитывать» и по-другому, превратив его, например, в «козла отпущения», объект всеобщих постоянных насмешек.

Можно занять жесткую позицию: наиздавать уйму приказов и потребовать их беспрекословного исполнения. Однако, как свидетельствует практика, для успешного развития бизнеса необходимо идти на определенные компромиссы в отношениях с

персоналом, искать некую «золотую середину». Иными словами, можно смягчить требования; уменьшить влияние одних сотрудников на других; повысить требования к персоналу. Смягчив требования, можно, конечно, уладить отношения с персоналом, но тогда появляется опасность, что Ваши сотрудники будут стремиться и к дальнейшему снижению предъявляемых к ним требований. Уволив наиболее активных оппонентов из числа персонала или переведя их на новое место работы, можно уменьшить влияние этих сотрудников на других и немного облегчить себе жизнь. Однако этот метод не позволяет кардинально решить данную проблему. Ведь Вы взяли 17 этих «скандалистов» на работу не для выяснения отношений, а для выполнения определенных служебных обязанностей. Постарайтесь повысить требования к персоналу, в максимальной степени приблизив их к первоначальным. Трудовой коллектив будет работать максимально эффективно только в том случае, если его члены: - настроены на достижение общих целей; - доверяют друг другу.

Как эти два фактора соотносятся с деятельностью Вашего персонала?

Описанные выше условия достигаются в том случае, если:

- в трудовом коллективе постоянно обсуждаются поставленные цели, средства их достижения и способы преодоления возможных препятствий на пути к успеху;
- сотрудники имеют определенный опыт совместной работы и убедились в том, что друг другу можно доверять.

Развитие Вашего предприятия во многом будет зависеть от Вашего стиля руководства персоналом. Можно по-разному руководить своими сотрудниками: от полного невмешательства в их работу до жесткой диктатуры в отношениях с подчиненными.

Нормальный стиль руководства персоналом, как правило, избегает отмеченных выше крайностей. Обычно используются два основных способа руководства: «командноадминистративный» или «демократический». От этого будет зависеть характер Вашего общения с подчиненными, подходы к решению существующих проблем, характер принятия решений и т.д.

Руководителю малого предприятия особенно важно уметь управлять своими подчиненными, поскольку в силу специфики предприятия малого бизнеса он склонен гораздо активнее заниматься своими делами, нежели организацией труда своего персонала. Опасность такого подхода заключается в том, что постепенно Вас засасывают текущие дела. В результате Вы тратите на них столько времени, что не успеваете думать о совершенствовании работы своего предприятия.

Некоторые предприниматели сознательно «погружаются в дела», чтобы избежать возможного возникновения неприятных ситуаций и неизбежного решения связанных с этим сложных вопросов.

**Целевые потребности.** Все Ваши сотрудники хотят знать, что и зачем нужно делать и к какому сроку работа должна быть закончена. Задача менеджера заключается в том, чтобы поставить каждому сотруднику конкретную задачу, решение которой будет способствовать достижению общей коммерческой цели. Иными словами, менеджер должен: - творчески подходить к решению стоящей перед предприятием задачи, составлять общий план действий; - определять фронт работ для каждого сотрудника; - рассчитывать время, необходимое для выполнения каждого вида работ; - объяснять каждому сотруднику, что и зачем ему нужно делать; - осуществлять постоянный контроль за работой всех сотрудников. Если целевые потребности остаются без внимания, предприятие выбивается из нормального режима и начинает катиться к банкротству.

**Командные потребности.** Многие виды работ тесно связаны между собой и требуют взаимодействия всех сотрудников. Предприятие малого бизнеса не может себе позволить, чтобы отдельные сотрудники не взаимодействовали друг с другом для достижения общей коммерческой цели. Принцип «один за всех, и все — за одного» — лучший девиз не только для крупных фирм, но и для предприятий малого бизнеса. 18 Вам придется потратить немало времени и сил, чтобы превратить всех своих сотрудников в команду единомышленников. Просто так ничего не получится. Все это станет возможным

только на основе Вашего тесного и регулярного взаимодействия со своим персоналом, налаживания постоянной двусторонней связи.

**Индивидуальные потребности.** Все сотрудники работают ради удовлетворения своих определенных потребностей. Причем эти потребности вовсе не обязательно сводятся к одной только зарплате. Не последнее значение для них может иметь чувство удовлетворения от достигнутой цели, от общения со своими коллегами, от выполнения нужной и важной работы.

Если же такого и в помине нет, то персонал будет работать без особого воодушевления. Причем даже один сотрудник, не испытывающий интереса к порученной ему работе, может сыграть роковую роль «ложки дегтя в бочке меда», испортив работу всего трудового коллектива. Его пример может оказаться заразительным для других сотрудников, и на них распространится его халатное отношение к своим должностным обязанностям.

Таким образом, третья Ваша задача в качестве руководителя трудового коллектива – создать трудовые стимулы для каждого из сотрудников.

Успех в бизнесе является хорошим стимулом для большинства людей, поэтому высокие, но реальные цели, регулярные сообщения о достигнутых коммерческих результатах, а также разнообразные виды поощрений могут пробудить в Ваших сотрудниках активность и творческую энергию.

Прежде всего, Вы должны четко уяснить свою задачу и цели коммерческой деятельности.

Затем необходимо убедиться в том, что эти цели поддерживают все Ваши сотрудники.

Чутко улавливая мнение и настроение трудового коллектива, Вы должны добиваться единства своих коммерческих целей и целей Вашего трудового коллектива.

В этом случае Вы сможете пробудить в Ваших сотрудниках активность и творческую энергию, что станет залогом успешного развития Вашего предприятия.

Кроме того, обратите особое внимание на свой стиль руководства персоналом. Правильный стиль работы станет основой Вашего успеха в бизнесе. При этом не следует забывать, что в общении с разными сотрудниками и в зависимости от ситуации необходимо вести себя поразному. Нужно обладать изрядной гибкостью и не бояться применить в случае необходимости авторитарные методы руководства, а на следующий день предстать перед своими сотрудниками в обличье руководителя-демократа.

И, наконец, при управлении персоналом необходимо помнить о решении триединой задачи:

- достижение общих коммерческих целей;
- превращение всех сотрудников в команду единомышленников;
- создание трудовых стимулов для каждого сотрудника.

#### **Критерии оценки:**

*Оценка:*

5 баллов-	задание выполнено полно и правильно;
4 балла-	задание выполнено правильно с учетом несущественных замечаний;
3 балла-	задание выполнено правильно не менее чем наполовину с учетом несущественных ошибок;
2 балла-	задание выполнено правильно, но допущена существенная ошибка;
1 балл-	задание выполнено с существенными ошибкам
0 баллов	задание не выполнено

Приложение 8

#### **Комплект лабораторных заданий по разделу 8 «Управление конфликтами в коллективе» (пример)**

**Цель:** Формирование навыка разрешения конфликтов в организации

### **Задание 1 «Анализ конфликта»**

Методические указания:

Этап 1. Определение предмета конфликта. Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один.

Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт. Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае не обидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте. Определите в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются?

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов — какова мотивация, стоящая за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений. Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Не путайте потребности с позициями! Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля и власти, нежелание попадать в зависимость от кого-либо, потеря уважения, осуждение, унижение, утрата возможности реализовать себя и т.д.

#### **Задание:**

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.
2. Обсудить опыт, приобретенный при выполнении упражнения.
3. Обсудить достоинства изученного метода, области его применения и ограничения

**Ситуация 1.** В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, — Иванов и Сидоров. Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело. Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов 23 обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи. Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые. К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних недругов.

**Ситуация 2.** Как-то наш начальник распределил очередную работу между тремя

исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники — нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случалось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации. После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. По-моему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной. Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьезных оснований вступать в пререкания с начальником. И все-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то пошел бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи. Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось. Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

**Критерии оценки:**

При оценке знаний обучающиеся должны представить полный и развернутый письменный ответ по управленческим ситуациям. Максимальное количество баллов – 10.

## **Темы рефератов(докладов) по разделу 6 «Сущность и содержание мотивационной системы управления персоналом»**

1. Теория А. Маслоу в системе управления человеческими ресурсами.
2. Теория Фредерика Герцберга «Двухфакторная теории управления»
3. Особенности модели Портера-Лоулера в концепции управления человеческими ресурсами
4. Теория мотивации Дугласа МакГрегора.
5. Теория справедливости Дж. Адамса в концепции управления человеческими ресурсами.
6. Стимулирование персонала: цели, задачи, принципы.
7. Особенности материального вознаграждения персонала организации.
8. Особенности нематериального стимулирования персонала организации.

### **Требования к содержанию и оформлению:**

#### Требования к содержанию и оформлению реферата(доклада):

В структуре реферата (доклада) должны быть предусмотрены: план (оглавление или содержание), введение, основное содержание, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении следует обосновать актуальность темы, указать цель работы, дать краткий обзор использованной литературы.

В основной части — раскрыть содержание выбранной темы (реферата) согласно вопросам плана (пунктам оглавления) с учетом цели работы, сформулировать задачи и локальные выводы.

В заключении следует сделать общие выводы по проблеме в соответствии с целью работы, выполнить описание перспектив развития или предложить варианты продолжения теоретического исследования.

#### *Параметры текстового документа:*

Параметры полей: верхнее, нижнее — 2,5 см, левое 2,5 - 3 см, правое — 1- 1,5 см

Шрифт основного текста 14 пт (выравнивание по ширине, гарнитура — TimesNewRoman)

Отступ абзаца — 1,25 см.

Работа печатается с полуторным междустрочным интервалом.

Список использованных источников дается в конце работы в алфавитном порядке.

#### Требования к содержанию мультимедийной презентации:

- соответствие содержания презентации тематике доклада;
- соблюдение принятых правил орфографии, пунктуации, сокращений и правил оформления текста (отсутствие точки в заголовках и т.д.);
- наличие не более одного логического ударения (выделение цветом);
- читаемость текста на фоне слайда презентации (текст отчетливо виден на фоне слайда, использование контрастных цветов для фона и текста);
- кегль шрифта должен быть не менее 24 пунктов (оптимально 32);
- соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) содержанию презентации;
- использование для фона слайда психологически комфортного тона (фон должен являться элементом заднего (второго) плана: выделять, оттенять, подчеркивать информацию, находящуюся на слайде, но не заслонять ее);
- использование не более трех цветов на одном слайде (один для фона, второй для заголовков, третий для текста);

- соответствие шаблона представляемой теме (в некоторых случаях может 7 быть нейтральным);
- целесообразность использования анимационных эффектов.

**Критерии оценки:**

5 баллов-	выставляется обучающемуся если, полно раскрыта проблематика, показана широта эрудиции и информированность по заявленной проблеме, представлена собственная точка зрения, обоснованы выводы, презентация выполнена по всем требованиям, отмечен творческий подход;
4 балла-	выставляется обучающемуся если, проблема раскрыта на теоретическом уровне с корректным использованием терминов и понятий, дана аргументация собственного мнения и обоснованы выводы, презентация выполнена по всем требованиям;
3 балла-	выставляется обучающемуся если, проблема раскрыта при формальном использовании общепринятых терминов, собственная точка зрения и выводы не аргументированы в полной мере, презентация выполнена посредственно;
2 балла-	выставляется обучающемуся если, проблема не раскрыта полностью, дана аргументация своего мнения без теоретического обоснования, выводы аргументированы слабо. Презентация слабо соответствует требованиям
1 балл-	выставляется обучающемуся если, проблема не раскрыта , отсутствует аргументация своего мнения, выводы не аргументированы. Презентация отсутствует
0 баллов	Доклад (сообщение) неподготовлен обучающимся

## Темы рефератов(докладов) по разделу 7 «Управление поведением персонала в организации»

1. Характеристика структуры механизма поведения человека в организации.
2. Модели организационного поведения (*автократическая, патерналистская, поддерживающая, коллегиальная*).
3. Корпоративная культура организации.
4. Командообразование в контексте управления человеческими ресурсами.
5. Структура эмоционального интеллекта.
6. Инструменты развития эмоционального интеллекта
7. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта
8. Синдром эмоционального (профессионального) выгорания: понятие, причины возникновения, симптомы, профилактика.

### **Требования к содержанию и оформлению:**

#### Требования к содержанию и оформлению реферата(доклада):

В структуре реферата (доклада) должны быть предусмотрены: план (оглавление или содержание), введение, основное содержание, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении следует обосновать актуальность темы, указать цель работы, дать краткий обзор использованной литературы.

В основной части — раскрыть содержание выбранной темы (реферата) согласно вопросам плана (пунктам оглавления) с учетом цели работы, сформулировать задачи и локальные выводы.

В заключении следует сделать общие выводы по проблеме в соответствии с целью работы, выполнить описание перспектив развития или предложить варианты продолжения теоретического исследования.

#### *Параметры текстового документа:*

Параметры полей: верхнее, нижнее — 2,5 см, левое 2,5 - 3 см, правое — 1- 1,5 см

Шрифт основного текста 14 пт (выравнивание по ширине, гарнитура — TimesNewRoman)

Отступ абзаца — 1,25 см.

Работа печатается с полуторным междустрочным интервалом.

Список использованных источников дается в конце работы в алфавитном порядке.

#### Требования к содержанию мультимедийной презентации:

- соответствие содержания презентации тематике доклада;
- соблюдение принятых правил орфографии, пунктуации, сокращений и правил оформления текста (отсутствие точки в заголовках и т.д.);
- наличие не более одного логического ударения (выделение цветом);
- читаемость текста на фоне слайда презентации (текст отчетливо виден на фоне слайда, использование контрастных цветов для фона и текста);
- кегль шрифта должен быть не менее 24 пунктов (оптимально 32);
- соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) содержанию презентации;
- использование для фона слайда психологически комфортного тона (фон должен являться элементом заднего (второго) плана: выделять, оттенять, подчеркивать информацию, находящуюся на слайде, но не заслонять ее);
- использование не более трех цветов на одном слайде (один для фона, второй для заголовков, третий для текста);

- соответствие шаблона представляемой теме (в некоторых случаях может 7 быть нейтральным);
- целесообразность использования анимационных эффектов.

**Критерии оценки:**

5 баллов-	выставляется обучающемуся если, полно раскрыта проблематика, показана широта эрудиции и информированность по заявленной проблеме, представлена собственная точка зрения, обоснованы выводы, презентация выполнена по всем требованиям, отмечен творческий подход;
4 балла-	выставляется обучающемуся если, проблема раскрыта на теоретическом уровне с корректным использованием терминов и понятий, дана аргументация собственного мнения и обоснованы выводы, презентация выполнена по всем требованиям;
3 балла-	выставляется обучающемуся если, проблема раскрыта при формальном использовании общепринятых терминов, собственная точка зрения и выводы не аргументированы в полной мере, презентация выполнена посредственно;
2 балла-	выставляется обучающемуся если, проблема не раскрыта полностью, дана аргументация своего мнения без теоретического обоснования, выводы аргументированы слабо. Презентация слабо соответствует требованиям
1 балл-	выставляется обучающемуся если, проблема не раскрыта , отсутствует аргументация своего мнения, выводы не аргументированы. Презентация отсутствует
0 баллов	Доклад (сообщение) неподготовлен обучающимся

## **Темы рефератов(докладов) по разделу 8 «Управление конфликтами в организации»**

1. Причины возникновения конфликтов в организации
2. Типы конфликтов
3. Алгоритм разрешения конфликтов
4. Прогнозирование конфликта
5. Методы разрешения конфликтов в организации.
6. Переговоры как способ разрешения конфликта
7. Способы предупреждения конфликтных ситуаций в организации.

### **Требования к содержанию и оформлению:**

#### Требования к содержанию и оформлению реферата(доклада):

В структуре реферата (доклада) должны быть предусмотрены: план (оглавление или содержание), введение, основное содержание, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении следует обосновать актуальность темы, указать цель работы, дать краткий обзор использованной литературы.

В основной части — раскрыть содержание выбранной темы (реферата) согласно вопросам плана (пунктам оглавления) с учетом цели работы, сформулировать задачи и локальные выводы.

В заключении следует сделать общие выводы по проблеме в соответствии с целью работы, выполнить описание перспектив развития или предложить варианты продолжения теоретического исследования.

#### *Параметры текстового документа:*

Параметры полей: верхнее, нижнее — 2,5 см, левое 2,5 - 3 см, правое — 1- 1,5 см

Шрифт основного текста 14 пт (выравнивание по ширине, гарнитура — TimesNewRoman)

Отступ абзаца — 1,25 см.

Работа печатается с полуторным междустрочным интервалом.

Список использованных источников дается в конце работы в алфавитном порядке.

#### Требования к содержанию мультимедийной презентации:

- соответствие содержания презентации тематике доклада;
- соблюдение принятых правил орфографии, пунктуации, сокращений и правил оформления текста (отсутствие точки в заголовках и т.д.);
- наличие не более одного логического ударения (выделение цветом);
- читаемость текста на фоне слайда презентации (текст отчетливо виден на фоне слайда, использование контрастных цветов для фона и текста);
- кегль шрифта должен быть не менее 24 пунктов (оптимально 32);
- соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) содержанию презентации;
- использование для фона слайда психологически комфортного тона (фон должен являться элементом заднего (второго) плана: выделять, оттенять, подчеркивать информацию, находящуюся на слайде, но не заслонять ее);
- использование не более трех цветов на одном слайде (один для фона, второй для заголовков, третий для текста);
- соответствие шаблона представляемой теме (в некоторых случаях может быть нейтральным);
- целесообразность использования анимационных эффектов.

**Критерии оценки:**

- 5 баллов- выставляется обучающемуся если, полно раскрыта проблематика, показана широта эрудиции и информированность по заявленной проблеме, представлена собственная точка зрения, обоснованы выводы, презентация выполнена по всем требованиям, отмечен творческий подход;
- 4 балла- выставляется обучающемуся если, проблема раскрыта на теоретическом уровне с корректным использованием терминов и понятий, дана аргументация собственного мнения и обоснованы выводы, презентация выполнена по всем требованиям;
- 3 балла- выставляется обучающемуся если, проблема раскрыта при формальном использовании общепринятых терминов, собственная точка зрения и выводы не аргументированы в полной мере, презентация выполнена посредственно;
- 2 балла- выставляется обучающемуся если, проблема не раскрыта полностью, дана аргументация своего мнения без теоретического обоснования, выводы аргументированы слабо. Презентация слабо соответствует требованиям
- 1 балл- выставляется обучающемуся если, проблема не раскрыта , отсутствует аргументация своего мнения, выводы не аргументированы. Презентация отсутствует
- 0 баллов Доклад (сообщение) неподготовлен обучающимся

## Комплект тестовых заданий по разделам курса для текущих аттестаций(фрагмент)

### Комплект тестовых заданий для первой текущей аттестации (пример)

- В качестве субъектов управления персоналом выступают
  - a) группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников службы управления персоналом
  - b) руководители всех уровней, выполняющих функцию управления по отношению к своим подчиненным
  - c) отдельный работник
  - d) трудовой коллектив
  
- Методология управления персоналом включает
  - a) исследование сущности персонала как объекта управления
  - b) процесс формирования поведения персонала, соответствующего миссии и целям организации, методов, принципов управления
  - c) формирование целей и функций
  - d) построение организационной структуры системы управления персоналом установление функциональных взаимосвязей в процессе выработки и принятия управленческих решений
  
- 3) Принцип планомерности в управлении персоналом направлен на ....
  - a) реализации системного подхода в управлении организацией как целостным социальным организмом
  - b) скоординированность и синхронность процессов, процедур, операций, действий, происходящих в организации воспроизводства и использования персонала
  
- 4) Социально-психологические методы управления персоналом включают:
  - a) разработку моделей профессионального развития сотрудников
  - b) правовое регулирование
  - c) отбор, подбор и расстановка кадров
  - d) формирование подразделений с учетом психологической совместимости сотрудников
  
- 5) Технология управления персоналом представляет собой ...
  - a) формирование организационно-прикладных аспектов к разработке механизма ее реализации в условиях функционирования современных организаций
  - b) совокупность формализованных и неформализованных последовательно и параллельно применяемых приёмов управленческой деятельности в процессе формирования и развития кадров

#### Критерии оценки:

При оценке знаний форме тестирования в системе Эдукон отвечает на 5 тестовых заданий из выше представленного списка, за каждый правильный ответ – 1 балл.

Максимальное количество баллов – 5.

### Комплект тестовых заданий для второй текущей аттестации (пример)

- Стратегия управления персоналом – это ...
  - a) долгосрочный план действий, направленный на повышение эффективности

- b) ункционирования системы управления персоналом и достижение стратегических целей организации
- c) совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом

2) Направлениями стратегии развития управления персоналом являются:

- a) организационное проектирование
- b) адаптация персонала к условиям работы в компании
- c) разработка технологий управления персоналом
- d) формирование целей и функций

▪ В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются следующие виды кадровой политики:

- a) открытая
- b) активная
- c) превентивная
- d) закрытая

4) К основным принципам кадровой политики, реализуемой в направлении оценки и аттестации персонала, относятся:

- a) принцип мотивации
- b) принцип оценки квалификации
- c) принцип соответствия
- d) принцип оценки осуществления задания

5) Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного коллектива – это...

- a) кадровая политика государства
- b) кадровая политика организации
- c) кадровая политика Федеральной государственной службы РФ

6) Ориентация на включение нового сотрудника только с низшего должностного уровня и замещение должностей только из числа сотрудников характерны для:

- a) внутриорганизационной кадровой политики
- b) пассивной кадровой политики
- c) закрытой кадровой политики
- d) авантюристической кадровой политики

7) Для расчета численности рабочих в отечественных организациях применяются следующие виды норм:

- a) нормы времени
- b) нормы текучести персонала
- c) нормы выработки
- d) нормы приема персонала

8) Интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора – это:

- a) затраты на оплату труда персонала
- b) расходы на персонал
- c) кадровые издержки
- d) рентабельность персонала

9) К внутренним факторам, определяющим направления маркетинга персонала, относятся:

- a) кадровая политика организаций-конкурентов
- b) финансовые ресурсы
- c) цели организации
- d) ситуация на рынке труда

10) Целью кадрового планирования является:

- a) удовлетворение потребностей персонала организации
- b) достижение целей администрации организации
- c) предоставление работающим рабочих мест в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и требованиями производства
- d) достижение максимальной величины прибыли

#### **Критерии оценки:**

При оценке знаний форме тестирования в системе Эдукон отвечает на 10 тестовых заданий из выше представленного списка, за каждый правильный ответ – 1балл.

Максимальное количество баллов – 10.

#### **Комплект тестовых заданий для третьей текущей аттестации (пример)**

1) Мотивы труда различаются по:

- a) благам для удовлетворения потребностей
- b) цене за блага
- c) сложности
- d) потребностям

2) Потребности могут быть:

- a) физиологическими
- b) экономическими
- c) в самоутверждении
- d) в безопасности

3) Испытываемая человеком нехватка чего-либо, находящегося вне его, необходимого для поддержания нормальной жизнедеятельности - это ...

потребность

- a) желание
- b) нужда
- c) цель

▪ К ключевым принципам мотивации могут быть отнесены:

- a) ожидания вознаграждения
- b) справедливости
- c) подкрепления
- d) полимотивированность трудового поведения

5) Контекст профессиональной деятельности персонала организации, включающий как характеристики рабочих заданий, так и характеристики рабочей ситуации, которые оказывают воздействие на трудовую мотивацию работников, относится к ..... рабочей среде

- a) стимулирующей
- b) мотивирующей
- c) комфортная

d) эффективная

6) На трудовую мотивацию персонала оказывают влияние следующие характеристики:

- a) состояния отрасли и экономики страны в целом
- b) рабочей ситуации
- c) рабочая среда

7) Основными функциями мотивации являются:

- a) побуждение к действию
- b) направление деятельности
- c) удовлетворение потребности

8) В странах с развитой рыночной экономикой выделяются два направления в системах стимулирования работников предприятий:

- a) стимулирование роста производственных показателей
- b) индивидуализация зарплаты
- c) стимулирование повышения качества рабочей силы
- d) увеличение участия в уставном капитале

9) Принципами трудового стимулирования являются:

- a) автономия
- b) повышение
- c) важность работы
- d) разнообразие умений и навыков

10) К материальному денежному стимулированию относят:

- a) заработная плата
- b) бонусы
- c) стипендиальные программы
- d) участие в акционерном капитале
- e) оплата проезда

11) Применение ... стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

- a) нематериальных
- b) материально – неденежных
- c) материально - денежных

12) Применение премии призвано обеспечить ...

- a) усиление системы материально-денежного стимулирования в контексте комплексной системы мотивации на предприятии
- b) сокращение текучести кадров
- c) повышение удовлетворенности трудом
- d) оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства

13) Адаптация, в ходе которой происходит привыкание к новым требованиям трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилам трудового распорядка организации относится к ...

- a) профессиональной
- b) психофизиологической
- c) социально-психологической
- d) санитарно-гигиенической

- 14) Вид адаптации, благоприятно воздействующий на нового сотрудника и способствующий его развитию как личности относится к ...
- a) прогрессивной
  - b) внепроизводственной
  - c) регрессивной
- 15) К внепроизводственной адаптации относится:
- a) профессиональная адаптация
  - b) адаптация в период отдыха
  - c) адаптация к бытовым условиям
  - d) экономическая адаптация
- 16) Моральное стимулирование может осуществляться по двум направлениям:
- a) увольнение
  - b) порицание
  - c) поощрение
  - d) понижение
- 17) Выделите один из способов управления конфликтами:
- a) разъяснение требований к работе
  - b) решение проблемы
  - c) противоборство
  - d) разжигание инцидента
- 18) Конфликт в организации необходимо рассматривать как....
- a) свидетельство неблагополучия организации
  - b) явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию
  - c) доказательство слабости менеджмента
  - d) позитивное явление
- 19) Методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений – это ...
- a) структурные
  - b) межличностные
  - c) внутриличностные
  - d) организационные
- 20) Условием возникновения конфликта является наличие:
- a) оппонентов и объекта конфликта
  - b) конфликтной ситуации и инцидента
  - c) как минимум трех заинтересованных сторон
  - d) конфликтной ситуации и объекта конфликта

**Критерии оценки:**

При оценке знаний форме тестирования в системе Эдукон отвечает на 20 тестовых заданий из выше представленного списка, за каждый правильный ответ – 1 балл.

Максимальное количество баллов – 20.

**Комплект тестовых вопросов к зачету по дисциплине  
«Управление человеческими ресурсами» (фрагмент)**

**1. Кадровая политика предприятия – это:**

- а) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации;
- б) специфический набор основных целей и мероприятий по работе с персоналом, конкретизированный с учетом целей организационного и кадрового развития;
- в) система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации.

**2. Функции подсистемы развития кадров**

- а) разработка стратегии управления персоналом;
- б) работа кадровым резервом;
- в) переподготовка и повышение квалификации персонала;
- г) планирование и контроль деловой карьеры;
- д) управление трудовой мотивацией.

**3. Определение качественной потребности в персонале означает определение потребности по:**

- а) категориям;
- б) численности;
- в) структуре;
- г) специальностям;
- д) квалификации

**4. Адаптация - это:**

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
- г) процесс повышения квалификации нового работника;

**5. Социально-психологический аспект адаптации заключается в:**

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;
- б) приспособление к относительно новому социуму;
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния

**6. Ключевым элемент адаптации является:**

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности

**7. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:**

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;
- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника

**8. \_\_\_\_\_ является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации.**

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль

**9. Продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника определяется в документе:**

- а) правила внутреннего распорядка;
- б) положение о персонале ;
- в) должностная инструкция работника;
- г) трудовой договор;
- д) устная договоренность между работником и работодателем

**10.К преимуществам внутренних источников найма относят:**

- а) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом
- б) приток новых идей и импульсов для развития
- в) более широкие возможности выбора
- г) более точную оценку способностей сотрудников
- д) снижение степени риска при прохождении испытательного срока

**11.Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...**

- а) формирование органов образования;
- б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
- в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращение текучести рабочей силы;
- д) формирование и развитие технической системы

**12. К методам обучения в форме "на рабочем месте" относятся:**

- а) деловые игры
- б) наставничество
- в) консультирование
- г) показ приемов работы
- д) обмен опытом в виде семинаров, «круглых столов»

**13.К подсистеме развития кадров относятся функции:**

- а) разработка стратегии управления персоналом;
- б) работа кадровым резервом;
- в) переподготовка и повышение квалификации персонала;
- г) планирование и контроль деловой карьеры;
- д) управление трудовой мотивацией.

**14. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:**

- а) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией;
- б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре;
- в) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;
- г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины;
- д) ознакомиться с правовой стороной деятельности организации

**15. Формирование мотива труда происходит:**

- а) если стаж работы является критерием распределительных отношений
- б) если трудовая деятельность является основным условием получения блага
- в) если высокий статус дает возможность получить благо
- г) не правильного ответа

**16. Для роста эффективности труда необходимо:**

- а) четко формулировать цель работы
- б) давать общее представление о необходимых результатах
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы
- г) ужесточить контроль за дисциплиной труда

**17. Под процессом ориентации сотрудника подразумевается**

- а) получение сотрудником информации об организации, где он начинает работать;
- б) возможность работника выбрать организацию, где он хотел бы работать;
- в) выбор учебного заведения, где работник хотел бы пройти профессиональную подготовку;
- г) завершающий этап процесса адаптации;
- д) подготовка к уходу из организации

**18. Аттестация персонала - это:**

- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
- в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;
- г) установление функциональной роли работника;

**19. Аналитические способности относятся к группе требований, предъявляемых руководителю**

- а) профессиональная компетентность;
- б) организаторские способности;
- в) личные качества;
- г) коммуникативные способности;
- д) медицинские показания

**20. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:**

- а) критический инцидент;
- б) интервью;
- в) упорядочение рангов;
- г) парные сравнения;
- д) самооценка

**21. Источники формирования резерва кадров:**

- а) бывшие работники предприятия;
- б) заместители руководителей;
- в) неквалифицированные специалисты;
- г) сотрудники предпенсионного возраста;
- д) сотрудники пенсионного возраста

**22. Карьера - это:**

- а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;
- г) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую;
- д) потенциальная возможность занятия вакантной должности

**23. Процесс управления деловой карьерой начинается**

- а) при приеме на работу;
- б) после первого года работы;
- в) после адаптации работника;
- г) после достижения работником высшего уровня компетенции;
- д) после смены нескольких должностей в организации

**24. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:**

- а) избежания ошибок при замещении вакансий;
- б) упрощения процедуры подбора персонала;
- в) создания благоприятного психологического климата;
- г) повышения мотивации и закрепления работников;
- д) по требованию законодательства

**25. Процесс набора персонала представляет:**

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности;
- г) профессиональное испытание;
- д) аттестация и повышение квалификации

**26. К преимуществам внутренних источников найма относят:**

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых идей, использование новых технологий;
- в) появление новых импульсов для развития;

**27. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:**

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых импульсов для развития;
- в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников;
- г) сохранение корпоративного духа в организации;
- д) снижение конкуренции между работниками

**28. Под текучестью персонала понимают:**

- а) все виды увольнений из организации;
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов;
- д) все вышеперечисленное

### **29. Набор персонала - это...**

- а) совокупность методов работы с персоналом;
- б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;
- в) отбор из некоторого числа претендентов;
- г) определение источников покрытия потребности в персонале.

### **30. Планирование человеческих ресурсов - это...**

- а) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- б) процесс выбора методов планирования;
- в) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- г) совокупность различных планов.

### **Критерии оценки:**

91-100 баллов («зачтено») выставляется обучающемуся, глубоко и прочно усвоившему материал, исчерпывающе, грамотно и логически стройно его излагающего. Соответствующие знание, умения и владение сформированы полностью.

76-90 баллов («зачтено») выставляется обучающемуся, твердо знающему материал, грамотно и по существу излагающего его. Обучающийся не допускает существенных неточностей в ответе на вопросы. Соответствующие знание, умения и владение сформированы в целом полностью, но содержат отдельные пробелы.

61-75 баллов («зачтено») выставляется обучающемуся, который имеет знания только основного материала, но не усвоил его детали, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения последовательности в изложении материала. Обучающийся показывает общее, но не структурированное знание, в целом успешное, но не систематическое умение и владение соответствующих компетенций.

0-60 баллов («не зачтено») выставляется обучающемуся, который не усвоил значительной части материала, допускает существенные ошибки. Обучающийся показывает фрагментарные знания (или их отсутствие), частично освоенное умение (или его отсутствие), фрагментарное применение навыка (или его отсутствие) соответствующих компетенций.