

Частное образовательное учреждение высшего образования
Приамурский институт агроэкономики и бизнеса

Кафедра экономики предприятия и менеджмента



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

Уровень высшего образования:
БАКАЛАВРИАТ

направление подготовки:
38.03.01 Экономика

профиль подготовки:
Финансы и кредит

Форма обучения: заочная

**Хабаровск
2016 г.**

**Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине
«Управление человеческими ресурсами»**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Раздел 1. Система управления чел ресурсами в организации.	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	Кр
2	Тема 1. Предмет, задачи и структура курса	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	ДЗ
3	Тема 2. Персонал и трудовой потенциал организации	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	Э
4	Тема 3. Сущность управления человеческими ресурсами	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	Р
5	Тема 4. Система управления человеческими ресурсами: элементы, структура, функции	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	Ко
6	Тема 5. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	Т
7	Раздел 2. Подсистемы управления человеческими ресурсами в организации	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	КР
8	Тема 1. Кадровое планирование в организации	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	Ко
9	Тема 2. Найм и отбор персонала в организацию	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	Т
10	Тема 3. Профорientация и трудовая адаптация работников	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	Р
11	Тема 4. Оплата труда и мотивация персонала: системы, формы, методы	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	РЗ
12	Тема 5. Управление деловой карьерой персонала	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	ДЗ
13	Тема 6. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	Ко
14	Тема 7. Аттестация и деловая оценка сотрудников	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	Т
15	Тема 8. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	ОК-3, ОК-5, ОПК-4, ПК-1, ПК-9, ПК-11	ДЗ

Деловые игры по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Деловая игра «Выкиньте свои проблемы»

Большинство людей постоянно сталкиваются с различными проблемами производственного или личного характера. Вам предлагается решить проблемы сегодня.

Каждый участник формулирует такие проблемы и записывает свои проблемы на листке бумаги. Затем все комкают листки и выкидывают их в корзину. После того, как все бумажки собраны, образуйте группы из двух человек. По одному человеку из группы вынимают записки из корзины. Так у каждой группы появляется «вытянутая» проблема, группе дается 3-5 минут, чтобы записать и обсудить возможные ее решения.

Затем каждая группа излагает свою проблему и оглашает решения. Остальные участники игры могут сделать добавления по поводу новых предложений.

2. Деловая игра «Оказание давления»

Описание деловой игры

И.И. Иванов – многообещающий молодой менеджер, быстро продвигающийся по службе. Когда он только начинал свою карьеру, его начальником был П.П. Петров – завзятый «трудоголик», чей опыт и знания очень помогли Иванову в то время. Два года спустя ситуация изменилась и Иванов стал начальником Петрова, карьера Петрова после этого застопорилась. В последнее время Иванов и Петров работают в этой же организации и видятся не часто.

Недавно Петрову посоветовали выдвинуть свою кандидатуру на вступление в члены клуба профессиональных управленцев, чтобы познакомиться там с людьми, которые могли бы «подтолкнуть» его карьеру в нужном направлении. Клуб был создан для продвижения идей высокого уровня профессионализма в мире бизнеса. Но Петров знает, что Иванов – член этого клуба и председатель отборочной комиссии.

Собеседование проводится в помещении клуба. Для этого случая Петров оделся наиболее тщательно, хотя его гардероб не отличался большим выбором. Когда он к назначенному времени приехал в клуб, его попросили подождать в зале для приглашенных. Ожидание заняло 15 минут. Когда секретарь наконец ввел Петрова в роскошно обставленный зал заседаний, тот оказался лицом к лицу с членами отборочной комиссии из 8 человек во главе с Ивановым. Все они были одеты в дорогие официальные костюмы. Петрова посадили в торце длинного стола, за которым расположились члены комиссии. Таким образом, комиссия с Ивановым во главе как бы образовала группу «своих» напротив Петрова, единственного среди них «чужака».

Во время последующего собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Петровым, и не пытался обратить внимание комиссии на потенциальную ценность этого человека для клуба.

Через несколько дней после собеседования Петров случайно встретил Иванова на работе. Ему было неловко задавать Иванову какие-либо вопросы по поводу результатов собеседования, а Иванов первым об этом не заговаривал.

Постановка задачи

Обсудить методы оказания давления отдельными людьми или группами, желающими продемонстрировать особое значение своей роли или должности. В данном случае задачей является оценка поведения членов отборочной комиссии. Вопросами для обсуждения являются следующие:

1. Как вы думаете, почему Иванов решил организовать собеседование подобным образом?
2. Какие действия мог бы предпринять Петров, чтобы хоть в какой-то степени повлиять на ход собеседования?

3. Как вы думаете, Петрова приняли в члены клуба?

Методические указания

В ходе собеседований, проводимых с различными целями, члены комиссий зачастую демонстрируют серьезность и важность своей деятельности, часто внушая при этом собеседнику даже чувство страха. Например, некоторые комиссии поддерживают статус своей деятельности посредством униформы – судьи в зале суда, академики в мантиях и т.п.

Описание хода деловой игры

Студенты делятся на группы по 5 человек. Каждая группа проводит собеседование, затем письменно отвечает на поставленные вопросы, при этом обсуждая ответы в своей группе. Затем происходит общее обсуждение ситуации. При этом если у студентов существует определенный опыт работы, они могут привести примеры других методов «запуливания», используемых членами отборочных комиссий.

3. Деловая игра «Уровень организационной культуры»

Описание ситуации

В серии утверждений, сгруппированных по четырем признакам: работа, управление, мотивация и мораль, характеризуется организационная культура предприятия. При оценке используется 10-балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам – 0 баллов и т.д.

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. В нашей организации налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа для меня интересна.
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.

23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.
24. Усердный труд у нас всячески поощряется.
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.
28. Наша организация нацелена на нововведения.
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

Постановка задачи

1. Подсчитайте общий балл. Для этого нужно сложить показатели всех ответов.
2. Подсчитайте средний балл по признакам:
 - Работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25; ▪
 - Коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22;
 - Управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;
 - Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Методические указания

Индекс определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры:

- 290-261 – очень высокий;
- 260-175 – высокий;
- 174-115 – средний;
- ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной культуры определяются по средним величинам в баллах по секциям. Показатели в баллах по признакам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

2. 10-9 – великолепное;
3. 8-6 – мажорное;
4. 5-4 – заметное уныние;
5. 3-1 -упадочное.

Выводы

1. Предлагаемые выше 29 утверждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все они значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных утверждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию – это анализ и соответствующее реагирование на показатели по четырем признакам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлении повышения балльных показателей по признакам может способствовать поднятию индекса в целом.

3. Степень влияния оргкультуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности

организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по признакам.

Деловая игра «Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наем»

Описание деловой игры

Компания А была оштрафована на 1000 дол. за неудовлетворительный уровень подготовки своих сотрудников. Руководство этой компании в марте отстранило от работы 300 своих страховых агентов для прохождения курса обучения, а сама компания стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации Б.

Компания Б – организация, осуществляющая контроль за деятельностью страховых компаний, обязала компанию А выплатить штраф 1000 дол. включая затраты на обучение неквалифицированного персонала. Компания Б провела проверку компании А после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок, которые длились три месяца, был приостановлен наем новых страховых агентов, последовали изменения в руководстве компании А. Генеральным директором компании вместо г-на Иванова был назначен г-н Петров. В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым компанией

Б.

Компания А – одна из крупнейших в стране страховых компаний с 5-миллионным количеством клиентов. По подсчетам г-на Петрова, действия компании Б обошлись компании А в Ю млн дол. в виде недополученной прибыли. Каждому клиенту, который получил неквалифицированные консультации, было предложено полное возмещение затрат.

Г-н Сидоров, глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоятельность существования контролирующей организации Б, призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования. Вопросы

1. Почему компании А пришлось временно отстранить от работы весь штат своих агентов?
2. Какие имеются доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа Б, которые имеют полномочия от имени государства контролировать работу частных компаний?
3. Должны ли контролирующие организации иметь право накладывать штраф на компании за неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?
4. Какие проблемы в подборе персонала у компании А смогли привлечь внимание контролирующей организации?
5. Почему был приостановлен наем на работу в компанию А новых страховых агентов?
6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией?

Постановка задачи

Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения компании квалифицированными сотрудниками.

Методические указания

Наем новых сотрудников необходимо проводить только при условии прохождения ими соответствующего обучения.

Описание хода деловой игры

1. Игра рассчитана на 2 академических часа.

2. Численность группы обучающихся не должна превышать 35 человек, которые делятся на группы по 5 человек.
3. Для каждой группы готовится копия исходных данных деловой игры.
4. Преподаватель объясняет цели деловой игры и предлагает студентам ознакомиться с ситуацией и обсудить ее. Итогом обсуждения должны стать ответы на 6 поставленных вопросов, причем важно получить эти ответы, организовав дискуссию между группами.
5. Ознакомить студентов с опытом инспекции контролирующей организацией компаний, в которых работает кто-то из участников деловой игры.

5. Деловая игра «Разработка системы социальных льгот и нормативных документов»

Постановка задачи

Необходимо разработать систему социальных льгот персоналу организации и внутренние нормативные документы, фиксирующие систему стимулирования персонала. Методические указания

Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляется в законодательном порядке и обязательна для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Основные цели, которые преследует работодатель, предоставляя работникам определенный набор социальных льгот и выплат, достаточно разнообразны и зависят от стратегии компании: привлечение и закрепление высокопрофессионального персонала, косвенное и прямое стимулирование производительного труда, создание благоприятного общественного мнения об организации, увеличение реального благосостояния собственных работников.

Наиболее популярными на российских предприятиях социальными льготами являются страхование, ссуды, обучение, питание, туристические путевки, отдых, оплата бензина, оплата проезда на общественном транспорте, оплата жилья и др.

Система стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутриорганизационный документ («Положение об оплате труда и премировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописываются система заработной платы, премиальная система и система социальных льгот. Структура Положения должна содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Положения и условия его модификации.

При создании документа, определяющего премиальную систему, необходимо описать следующие элементы: показатели премирования, условия премирования, шкала премирования, круг премируемых, источник премирования, механизм и условия депремирования.

Критерии оценки:

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствии с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в кейсе.

2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения кейса.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.

- оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в деловой игре, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.

- оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется

- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в деловой игре, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки результатов деловой игры.

Кейс-задачи по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Тип кейса: ситуационная задача.

Цель кейса: определение уровня выраженности компетенций

Оцениваемые компетенции:

- навык постановки задач;
- умение формулировать цели в формате SMART.

Инструкция для эксперта/ ведущего оценки/ интервьюера.

Оцениваемому предлагается ситуация (в письменном виде или зачитывается устно).

Ознакомившись с ситуацией, оцениваемый должен выполнить задание письменно, с указанием конкретных действий для конкретных сотрудников, с указанием реальных Ф.И.О.

Распоряжение должно иметь форму письма, предназначенного к отправке по электронной почте.

Инструкция - ситуация для оцениваемого.

"Случилось что-то (варианты происшествия предлагаются в зависимости от должности интервьюируемого), Вы узнаете об этом сегодня, во вторник, вечером, когда Вы уже дома. Сейчас 23.00. Завтра в 7.00 Вы уезжаете в командировку на 3 рабочих дня, вернетесь только в пятницу вечером.

Задание: «Вы должны написать письмо-распоряжение своим сотрудникам, так как встретиться с ними у Вас не будет возможности, звонить уже тоже поздно. Составленное письмо Вы должны отправить по электронной почте».

Возможные варианты происшествия:

Для сотрудника отдела закупок: поставщик прислал Вам письмо, что вследствие форсмажорных обстоятельств завтра не прибудет большая партия товара, как это было запланировано. Важный для фирмы клиент уже оплатил эту партию, заказан дополнительно транспорт для доставки груза клиенту. В случае невыполнения этой договоренности фирме грозят крупные штрафные санкции.

Для начальника склада: завтра приходит большая партия товара на склад вне плана, а Вы предоставили части грузчиков отгулы, так как на работе было временное затишье.

Приведем пример возможной оценки компетенции "Навык постановки SMART-целей".

Компетенция	Индикатор	Уровни выраженности компетенции			
		4	3	2	1
Навык постановки целей в формате SMART	Конкретность поставленных задач сотрудникам: четкость и недвусмысленность формулировок	Поставленные задачи понятны и конкретны.	Есть поставленные задачи, практически все из них конкретны и понимаемы однозначно всеми	Есть поставленные задачи, 50% из них конкретны	Поставленные задачи очень общи, не всем будет однозначно понятно, что им нужно делать

	Достижимость поставленной задачи: распределение задач по конкретным сотрудникам,	Задачи распределены между сотрудниками, сроки реалистичны	Задачи распределены, но, возможно, что не все сотрудники задействованы. Сроки в	Не все задачи распределены по конкретным сотрудникам, сроки вызывают сомнения	Сроки нереалистичны, задачи не распределены
	реалистичность сроков и поставленных задач		большой степени реалистичны		
	Четкость параметров результата (качественные или количественные)	Есть параметры оценки результата, и качественные и количественные	Заложены параметры результата (как минимум или качественные или количественные)	Параметры результата описаны в общем, нет четких критериев оценки результата	Параметры заданы
	Точность сроков исполнения: временная детализация, сроки отчетности по задачам	Обозначены сроки отчетности или время на выполнение задач. Задачи привязаны к конкретному сроку, практически и всем исполнителям сроки обозначены	Сроки обозначены исполнителям, в некоторых случаях предусмотрены этапы промежуточного контроля	Сроки заданы в общем, касаются не всех исполнителей	Сроки описаны

Алгоритм решения управленческих проблем.

Форма проведения: индивидуальное выполнение задания в письменном виде.

Оцениваемые параметры:

- способности к анализу и синтезу;
- понимание алгоритма управленческого решения.

Инструкция.

Расставьте в графе «Оценка» этапы формирования управленческого решения проблем в правильном порядке, выставив верный, с Вашей точки зрения, порядковый номер для каждого этапа.

Время на выполнение задачи – 15 минут.

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Оценка
1	Документальное оформление задач	
2	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого	
3	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме	
4	Оформление решения	
5	Разработка вариантов решения проблемы	
6	Определение существования проблемы	
7	Контроль за выполнением решения	
8	Выбор решения	
9	Оценка вариантов решения	
10	Организация выполнения решения	
11	Постановка задачи исполнителям	
12	Выбор критериев оценки вариантов решения	
13	Установление взаимосвязи с другими проблемами	
14	Формулирование проблемы	
15	Определение причин возникновения проблемы	

Таблица для анализа результатов.

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Оценка	Эталон	Обработка результата
1	Документальное оформление задач		13	
2	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого		1	
3	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме		6	
4	Оформление решения		11	
5	Разработка вариантов решения проблемы		7	
6	Определение существования проблемы		2	
7	Контроль за выполнением решения		15	
8	Выбор решения		10	
9	Оценка вариантов решения		9	
10	Организация выполнения решения		14	
11	Постановка задачи исполнителям		12	
12	Выбор критериев оценки вариантов решения		8	

13	Установление взаимосвязи с другими проблемами		5	
14	Формулирование проблемы		3	
15	Определение причин возникновения проблемы		4	

Обработка результата:

1. Посчитайте разницу рангов между эталонным ответом и ответом сотрудника.
2. Отрицательные знаки не учитываются.
3. Просуммируйте общий результат.
4. Проанализируйте степень отклонения, чем больше полученная итоговая сумма, тем слабее выражены оцениваемые качества.

2. Конкретная ситуация из жизни HR

На собеседование на одну из ключевых должностей в компании пришел претендент, мужчина 30 лет. Данные его резюме, компетентность и опыт работы превышают ваши ожидания.

Это "именно тот", кого вы так долго искали. И вот соискатель сидит перед вами в весьма небрежной позе. Одна из первых его фраз звучит так:

- Ну, давайте, задавайте мне свои вопросы. Я даже знаю, о чем именно вы меня спросите.

Я все вопросы знаю наизусть.

А. Вопросы к менеджеру по персоналу:

1. Почему кандидат так себя ведет?
2. Чего он хочет добиться этими словами?

Б. Какой из перечисленных ниже вариантов ответа вы выберете:

1. Очень хорошо, что вы их знаете. Давайте начнем...
2. А почему вы думаете, что знаете, какие вопросы я собираюсь задать?
3. Вы пришли на собеседование. Значит, заинтересованы в этой работе. Поэтому, будьте добры, ведите себя уважительно.
4. Вы слишком самоуверенны. Не бойтесь, что это качество помешает вам в трудоустройстве?
5. Ваш собственный вариант ответа.

3. Кейс к тренингу по управлению персоналом «Создание нематериальной системы мотивации сотрудников»

Ситуация:

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) построено 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. **Задание:**

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

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

Вариант решения кейса:

Чтобы максимально вовлечь каждого сотрудника в общий рабочий процесс, нужно сделать так, чтобы цели работника и организации совпадали в наибольшей степени. Только почувствовав себя частью команды, человек будет работать на других, как на себя. Такие задачи решаются в процессе становления корпоративной культуры и внедрения различных методов мотивации.

Как известно, мотивация может быть материальной (зарплата, страховка, премия, штраф, оплата представительских расходов, подарки и т.д.) и нематериальной (благодарность, повышение статуса, передача полномочий, благоприятная обстановка, внутренний PR и т.д.). Можно также выделить мотивацию, которая воспринимается сотрудниками как нематериальная, однако требует от компании определенных затрат (к примеру проведение тренингов или корпоративных праздников).

Однако любая застывшая система мотивации в какой-то момент перестает работать. В первую очередь это относится к материальной мотивации. Так, любое повышение зарплаты сначала воспринимается как вознаграждение, потом как норма и в конце концов человеку начинает казаться, что его недооценивают. Разумеется, невозможно повышать оплату до бесконечности. К тому же зарплата стоит на 6-7 месте в списке факторов, определяющих выбор работы — об этом свидетельствуют многочисленные опросы, проводимые в России. Нематериальная мотивация является более гибким инструментом воздействия. Главное для работодателя — правильно выбрать методы стимулирования, то есть найти способ заставить человека работать на благо организации так же усердно, как для своего личного блага. Этот эффект достигается тогда, когда цели и задачи сотрудников и организации совпадают в наибольшей степени.

Каждый человек имеет широкий спектр потребностей и желание финансового благополучия – одно из множества. Материальная мотивация удовлетворяет только одну потребность. Смысл мероприятий по нематериальной мотивации состоит в том, чтобы выявить другие ведущие потребности работника и удовлетворить их (в соответствии с возможностями компании) в обмен на более эффективный и интенсивный труд.

Действительно эффективные мероприятия по нематериальной мотивации требуют много времени, внимания и усилий. Однако отдача от их реализации значительно стимулирует развитие фирмы, гарантирует стабильность и повышение дохода компании.

Для того, чтобы планировать такие мероприятия, внедрять необходимо поставить цели – для чего необходима мотивация:

1. рост квалификации персонала и, как следствие, повышение уровня всей компании;
2. привлечение и закрепление квалифицированных работников;
3. повышение заинтересованности работников в профессиональном росте;
4. предотвращение поступков, противоречащих установленным правилам;
5. вовлечение работников в инновации;
6. социальная защита работников.

4. Кейс “Розничный магазин”.

Описание ситуации: Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К.

на проявление инициативы в общении с покупателями.

7. Кейс №2. “Аптека”.

Описание ситуации: Провизор Васильева Н.Н. работает в аптеке давно. Прекрасно разбирается в ассортименте, активна в общении с покупателями. Наиболее часто занимает позицию «советчика». Имеет свое представление о том, какие препараты предпочтительны для детей, настаивает на своем мнении, оценивает выбор покупателя.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Васильевой Н.Н.

на реализацию основной своей функции – продавать товар исходя из запросов покупателя.

Критерии оценки кейса

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствии с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в кейсе.
2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.
3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.
4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения кейса.
5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.
 - оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
 - оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.
 - оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется
 - оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

Комплект заданий для контрольной работы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Практическое задание №1.

Показать на схеме место кадровой службы в структуре организации Изобразить в виде схемы структуру кадровой службы Вашего предприятия Практическое задание №2.

Разработать должностную инструкцию менеджера по персоналу Составить резюме кандидата на эту должность. Составить вопросник собеседования с кандидатом на вакантную должность менеджера по персоналу Практическое задание №3.

Разработать план мероприятий по адаптации нового сотрудника Практическое задание №4.

Разработать практические рекомендации по повышению стимулов к труду Практическое задание №5.

Предложить критерии оценки деятельности менеджера по персоналу Практическое задание №6.

Представьте, что вам - менеджеру по персоналу крупной фирмы (название, вид деятельности фирмы выбрать самостоятельно) - необходимо принять на работу сотрудника в отдел по продажам. Ваша задача - осуществить поиск кандидатов на данную должность на конкурсной основе.

Задание: Продумайте и составьте план Ваших действий по подготовке и проведению конкурса, укажите цель, методы и способы конкурсного набора, проект приказа о проведении конкурсного подбора на вакантную должность; выберите наиболее эффективные методы и способы проведения конкурсного набора, критерии оценок конкурсного отбора кандидатов (свой выбор обоснуйте), список документов и материалов, которые должен представить на конкурс кандидат при обращении о приеме на работу.

Практическое задание №7.

Разберите следующие ситуации, касающиеся вопросов управления трудовыми ресурсами предприятия.

Ситуация 1. Руководитель направляет двух работников в командировку, но один наотрез отказывается, мотивируя плохими межличностными отношениями между ними. Как должен поступить руководитель?

Ситуация 2. Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда Вы через два дня спрашиваете его об этом, он говорит: «Как раз с Вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос». Каковы Ваши действия?

Ситуация 3. Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- посетители устраивает ассортимент;
- посетители довольны качеством приготовления пищи
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- но посетители не хотели бы приходить в это кафе в следующий раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, ругаются, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

Какие действия должен произвести директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы ?

Ситуация 4. На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых коллег. Несмотря на старания, она не может пока трудиться так, как остальные члены бригады, и задерживает передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Что должен предпринять менеджер ?

Ситуация 5. К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день, Вы спрашиваете его о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок нужного и квалифицированного специалиста.

Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего ?

Практическое задание №8.

На одном из этапов развития западноевропейской компании Сименс, определивших ее будущее, руководство компании было обеспокоено тем, что профессиональный и образовательный уровень работников не вполне удовлетворяет возрастающим требованиям. Насторожило, что на протяжении длительного периода неизменной оставалась структура персонала. не увеличивались доля работников высокой квалификации, относительно численность инженерно-технического персонала и управляющих.

Проблема. Как вы оцениваете положение с кадровым составом западноевропейской компании Сименс с точки зрения возрастающей конкурентной борьбы. Что вы предприняли на месте руководства компании.

Практическое задание №9.

Вы стали вице-президентом компании «Флагман», по работе с персоналом. Вы должны предложить решение следующих проблем и дать рекомендации по изменению политики компании, чтобы избежать конфликтов, порой возникающих в результате быстрого роста.

Один из работников постоянно опаздывает на работу на полчаса-час. Он никогда не жалуется что постоянно теряет половину или всю еженедельную премию. Когда он приходит на работу, то становится одним из самых добросовестных целеустремленных и продуктивных работников фирмы. Вы решаете причины его постоянных опозданий и обнаруживаете что он вдовец с тремя маленькими детьми. Пока он утром оденет их и накормит, одного отвезет в школу, другого в детский сад, а самого маленького к дневной няне, он тратит столько времени, что не успевает к восьми часам на работу. Что надо сделать?

а. Оставить все как есть. Дети это проблемы служащих, а не фирмы. И поскольку этот работник подчиняется правилам и не жалуется на потерю вознаграждения то все в порядке.

б. Сказать ему что он может приходить на работу на час позднее 9 часам не лишаясь при этом вознаграждения.

в. сообщить эту проблему его непосредственному начальнику и предложить провести совещание о возможности введении для него гибкого графика в уже сформированных рабочих командах.

г. Создать команду, которая должна выяснить сколько человек нуждается в таком графике. Если наберется много таких сотрудников, необходимо решить как можно использовать гибкий график в уже сформированных рабочих командах Практическое задание №10.

Представьте себя в роли менеджера по персоналу или руководителя подразделения. Вам необходимо подобрать сотрудников на вакантные места. Для проведения этой процедуры Вы должны четко знать, какие качества необходимы работнику той или иной профессии, а какие – противопоказаны.

В порядке тренинга сформулируйте рекомендуемые и не рекомендуемые качества представителей следующих профессий: менеджер по продажам, бухгалтер, экономист, программист, секретарь, продавец, официант, водитель такси, руководитель группы, администратор торгового зала.

Можете предложить свой перечень профессий, которые Вам больше знакомы.

Практическое задание №11.

Составьте текст анкеты или интервью, которые помогли бы Вам при отборе персонала выяснить, обладает ли кандидат качествами, соответствующими особенностям должности, на которую он претендует.

Для того чтобы грамотно справиться с этим заданием выберите должность, особенности которой Вы хорошо знаете.

Критерии оценки:

– оценка «отлично» (10 баллов) выставляется студенту, если он владеет категориальным аппаратом, может привести классификацию факторов явления, решить поставленную задачу и проанализировать полученные результаты, объяснить причины отклонений от желаемого результата, отстаивать свою точку зрения, приводя факты;

– оценка «хорошо» (8 баллов) выставляется студенту, если он владеет категориальным аппаратом, может привести классификацию факторов явления, решить поставленную задачу и проанализировать полученные результаты;

– оценка «удовлетворительно» (6 баллов) выставляется студенту, если он владеет категориальным аппаратом, может привести формулы расчета, рассчитать задание;

– оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту, если он не владеет перечисленными навыками;

Темы рефератов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Концепция управления человеческими ресурсами
2. Социальный и экономический контекст трудовой миграции (внутренней и внешней).
3. Миграционная политика России.
4. Прогнозирование численности и профессиональной структуры человеческих ресурсов.
5. Тенденции трудоустройства в России на период до 2050 г.
6. Глобализация: социальные последствия и воздействие на рынки труда.
7. Объект и субъект УЧР на различных уровнях управления (предприятие, регион, государство).
8. Функции управления человеческими ресурсами.
9. Выбор стратегии УЧР.
10. Политика УЧР.
11. Жизненный цикл организации и УЧР.
12. Планирование потребности в человеческих ресурсах.
13. Кадровый мониторинг.
14. Маркетинг человеческих ресурсов.
15. Аутсорсинг.
16. Управление рабочим временем.
17. Деловая оценка работников (аттестация).
18. Корпоративные системы мотивации труда.
19. Компенсационный менеджмент в системе УЧР 20. Корпоративная социальная ответственность бизнеса.
21. Профессиональное обучение работников на предприятии. Коучинг, наставничество и др.
22. Определение коэффициента человеческого развития.
23. Управление человеческими ресурсами наукоемких производств.
24. Организационное поведение в системе УЧР.
25. Система трудовых отношений в УЧР.
26. Антикризисное УЧР.
27. Международное УЧР.
28. Международные организации труда.
29. Сравнительный анализ зарубежных моделей управления персоналом.
30. Человеческий фактор как решающий фактор в современной экономике.
31. Становление управления персоналом как научной дисциплины: сравнительный анализ теоретических концепций.
32. Трудовой потенциал организации: понятие, составляющие и оценка.
33. Конкурентоспособность трудового потенциала организации и методы ее оценки.
34. Социокультурные аспекты управления персоналом.
35. Организационная культура и методы формирования трудового поведения работников.
36. Управление персоналом и стратегическое управление: взаимосвязь и взаимозависимость.
37. Маркетинговая концепция управления персоналом.

38. Методы планирования численности персонала.
39. Кадровая политика организации и её особенности на современном этапе.
40. Оперативный план работы с персоналом.

Критерии оценки реферата 1.

Соответствие содержания текста выбранной теме.

2. Наличие четкой и логичной структуры содержания реферата, отсутствие орфографических, пунктуационных ошибок.
3. Качество аналитической работы, проделанной при написании реферата.
4. Соответствие выбранной теме литературных источников, их актуальность.
5. Обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели.
6. Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям.
7. Сдача реферата в установленный срок.
 - оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
 - оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, отражения в реферате результатов аналитической работы, проделанной при его написании, обоснованности сделанных автором реферата выводов и соответствие их поставленной цели, а также актуальности литературных источников.
 - оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется студенту в случае соответствия содержания текста выбранной теме, отражения в реферате результатов аналитической работы, проделанной при его написании, обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели.
 - оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствие выводов автора по проблематике, рассматриваемой в письменной работе, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

Темы эссе по дисциплине

«Управление человеческими ресурсами»

1. Стратегическое планирование персонала.
2. Найм работников организации, методы отбора, анализ эффективности.
3. Сущность и методы деловой оценки персонала.
4. Социализация и трудовая адаптация персонала.
5. Карьера работников организации: планирование и проблемы развития.
6. Аттестация персонала: сущность, процедура поведения.
7. Основные направления и методы оценки уровня использования персонала в организации.
8. Профессиональное развитие персонала организации: понятие, формы, методы и проблемы.
9. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом.
10. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации.
11. Делопроизводительное обеспечение системы управления персоналом.
12. Оценка эффективности работы служб управления персоналом.
13. Роль и значение анализа рабочего места в эффективном управлении персоналом.
14. Обеспечение занятости персонала и проблемы высвобождения.
15. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.
16. Организация внутрифирменных социальных программ помощи работникам организации: отечественный и зарубежный опыт.
17. Проблемы и практика применения социологических методов в управлении персоналом.
18. Значение и применение психологических знаний в практике управления персоналом.
19. Правовое обеспечение системы управления персоналом: сравнительный анализ трудового законодательства разных стран.
20. Роль руководителей в реализации стратегии и кадровой политики управления персоналом.
21. Регламент системы управления персоналом.
22. Методы управления персоналом, их классификация и содержание.
23. Организационная структура управления персоналом: их виды и основы проектирования.
24. Затраты на персонал: их виды, влияющие факторы и методы определения.
25. Качество трудовой жизни персонала: сущность, составляющие и показатели оценки.
26. Концепции управления персоналом в организации: сущность, составляющие и влияющие факторы.
27. Цели и функции системы управления персоналом. Функционально-целевая модель.
28. Управление безопасностью и здоровьем персонала организации.
- 29.

Критерии оценки эссе

1. Соответствие содержания текста выбранной теме
2. Наличие четкой и логичной структуры текста
3. Наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике
4. Обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора
5. Отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок
6. Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям
7. Сдача эссе в установленный срок.

- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.

- оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике, обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора.

- оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется студенту, в случае соответствия содержания текста выбранной теме, наличия выводов автора по рассматриваемой проблеме.

- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствия авторской позиции по рассматриваемой проблематике описанной и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки эссе.

Банк тестовых заданий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Персонал — это...

- А) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
- Б) трудоспособная часть населения страны;
- В) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- Г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции;

2. В практическое управление персоналом в любой организации включены:

- А) только служба управления персоналом;
- Б) все работники и все службы на предприятии;
- В) только линейные менеджеры;
- Г) все лица и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом.

3. Определите правильную последовательность работы с персоналом в организации:

Вариант А:

1. Собрать информацию о персонале.
2. Определить цели планирования производства.
3. Спланировать потребность в персонале.
4. Спланировать использование персонала.
5. Спланировать расходы на персонал организации.

Вариант Б:

1. Спланировать потребность в персонале.
2. Спланировать использование персонала.
3. Определить цели планирования производства.
4. Собрать информацию о персонале.
5. Спланировать расходы на персонал организации.

Вариант В:

1. Спланировать расходы на персонал организации.
2. Спланировать использование персонала.
3. Определить цели планирования производства.
4. Собрать информацию о персонале.
5. Спланировать потребность в персонале.

Вариант Г:

1. Спланировать использование персонала.
2. Определить цели планирования производства.
3. Собрать информацию о персонале.
4. Спланировать расходы на персонал организации.
5. Спланировать потребность в персонале.

4. Современные концепции управления персоналом базируются ...

- А) в основном на принципах и методах административного управления;
- Б) только на возрастающей роли личности работника;
- В) с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности; Г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.

5. 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.

6. Должностная инструкция:

- А) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- Б) перечень функций работника;
- В) описание рабочего места и требований к работнику,
- Г) только описание рабочего места.

7. К внешнему движению персонала относят...

- А) текучесть кадров;
- Б) квалификационное;
- В) межцеховое;
- Г) все выше перечисленное.

8. 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.

9. Компетенция персонала:

- А) знания, навыки, способность к общению;
- Б) уровень общих знаний;
- В) способности к работе;
- Г) уровень интеллекта

10. Суть делегирования состоит:

- А) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- Б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- Б) в установлении приоритетов; Г) в доверии к своим подчиненным.

11. Профессиограмма...

- А) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
- Б) это «портрет» идеального сотрудника; В) тоже, что и должностная инструкция;
- Г) все выше перечисленное.

12. Маркетинг персонала включает:

- А) выбор путей покрытия потребности в персонале;
- Б) уточнение данных, представленных претендентом на вакансию;
- В) проведение тестирования;
- Г) проведение кадрового интервью.

13. Методы построения системы управления персоналом:

- А) системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.;
- Б) поисков и решений;
- В) «разделяй и властвуй»;
- Г) ничего из выше перечисленного.

14. Стадии организационного проектирования системы управления персоналом:

- А) проектная подготовка, организационный общий проект, организационный рабочий проект;
- Б) миссия, цели, задачи, проект;
- В) проектная подготовка, проектирование, внедрение;
- Г) все выше перечисленное.

15. Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?

- А) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;
- Б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;
- В) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;
- Г) деловые и ролевые игры.

16. В результате собеседования руководителя кадровой службы и претендента на занятие вакантной должности руководителя отдела рекламы, фирмы по торговле устройствами малой полиграфии, определены такие характеристики претендента:

1. Возраст — 35 лет, мужчина;
2. Высшее образование в области станкостроения;
3. Опыт практической работы в качестве оператора ПЭВМ - 7 лет;
4. Опыт работы на руководящих должностях отсутствует;
5. Высокое умение работать на компьютере (на системном уровне); 6. Уровень коммуникабельности выше среднего; 7. Логическое мышление.

Определить возможные действия руководителя кадровой службы совместно с линейным менеджером в отношении претендента.

- А) необходимо взять на работу с испытательным сроком;
- Б) необходимо пригласить на работу, выполнив большинство встречных требований претендента;
- В) необходимо взять на работу без испытательного срока;
- Г) отказать в приеме, но занести данные в базу данных для дальнейшего сотрудничества.

17. Трудовые ресурсы как экономическая категория это...

- А) физические и интеллектуальные способности в соответствии с условиями воспроизводства;
- Б) отражают отношения по поводу населения в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы;
- В) цена труда;
- Г) стоимость рабочей силы.

18. Рациональный режим труда:

- А) научно обоснованное чередование труда и отдыха;
- Б) жесткий распорядок дня;
- В) гибкий график работы;
- Г) минимальная загруженность работника в рабочее время.

19. Ключевые факторы, оказывающие воздействие на людей в процессе производства:

- А) заработная плата, отношения с начальством;
- Б) имидж организации, должность;

В) взаимоотношения с коллегами и подчиненными.

Г) иерархическая структура, культура, рынок;

20. Составляющие стратегии управления персоналом:

А) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;

Б) идеи, мысли, правила, процедуры;

В) миссия, цели, задачи;

Г) генеральная стратегия управления организацией.

21. Расходы на персонал:

А) интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора; Б) один из показателей по труду;

В) заработная плата;

Г) государственные дотации. **22. Источники**

покрытия потребности в персонале:

А) незаконная коммерческая деятельность;

Б) «свои» люди и зарубежные партнеры;

В) биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;

Г) обязательное государственное распределение молодых специалистов. **23. Содержательные теории мотивации**

основываются на:

А) концепции потребностей работника;

Б) оценке соотношения усилий и получаемого результата;

В) анализе процесса выполнения работы;

Г) представлении о справедливости вознаграждения. **24. Процессуальные теории**

мотивации основываются на:

А) представлении, что человек по природе своей ленив;

Б) иерархии потребностей;

В) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;

Г) концепции «гигиенических факторов».

25. Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...

А) мотивированием;

Б) поощрением;

В) манипулированием;

Г) стимулированием. **26. Согласно теории «Х», менеджер должен:**

А) принуждать подчиненных к работе;

Б) быть внимательным к подчиненным; В) понять их и стимулировать их работу;

Г) уважать подчиненных.

27. Согласно теории «У»:

А) работа не противна природе человека;

Б) работа не дает людям удовлетворение;

В) работники пытаются получить от компании все, что можно;

Г) работники не могут влиться в организацию.

28. Ваш сотрудник отличается большой работоспособностью, активностью, может работать «запоем». Обычно, вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Особенно, когда его усилия не подкрепляются успехом. Во взаимоотношениях с коллегами может быть вспыльчивы, прямолинеен, однако умеет влиять на окружающих. Скорее всего, Вы будете поручать ему работы: А) работы с ярко выраженной цикличностью;

Б) спокойные, монотонные работы;

В) всегда активные, требующие постоянной работы с людьми;

Г) однообразные, не требующие частой перестройки с одних заданий на другие. **29. Методами управления персоналом выступают...**

А) организационно-распорядительные, демократические, либеральные;

Б) административно-командные, демократические;

В) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;

Г) все выше перечисленное.

30. Корпоративная культура основана на:

А) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;

Б) особенностях производства;

В) принятых в обществе формах поведения.

Критерии оценки:

Критерием оценки является уровень освоения студентом материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильно выполненных заданий теста, выраженное в %, согласно следующей шкале:

Процент результативности (правильности ответов), %	Количество баллов	Оценка
90 – 100	5	отлично
80 – 89	4	хорошо
79 – 61	3	удовлетворительно
60 и менее	-	неудовлетворительно

**ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

1. Персонал предприятия как объект управления.
2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
3. Принципы управления персоналом
4. Функциональное разделение труда.
5. Организационная структура службы управления персоналом.
6. Кадровое и информационное обеспечение управления персоналом.
7. Техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
8. Анализ кадрового потенциала предприятия.
9. Перемещения персонала.
10. Работа с кадровым резервом.
11. Планирование деловой карьеры.
12. Подбор персонала и профориентация.
13. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
14. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
15. Теория иерархии потребностей Маслоу
16. Теория ERG Альдерфера.
17. Теория приобретенных потребностей МакКлеланда.
18. Теория двух факторов Герцберга.
19. Теория ожидания.
20. Теория постановки целей.
21. Теория равенства.
22. Профессиональная и организационная адаптация индивидуумов в составе персонала.
23. Конфликты в коллективе.
24. Методы разрешения конфликтов.
25. Оценка эффективности управления персоналом.
26. Лидерство, власть, влияние.
27. Требования к современному руководителю.
28. Социология труда.
29. Трудовые ресурсы предприятия.
30. Концепция управления персоналом.
31. Принципы управления персоналом.
32. Организационное проектирование системы управления персоналом.
33. Методы управления персоналом.
34. Цели и функции управления персоналом.
35. Кадровая политика организации.
36. Система стратегического управления персоналом.
37. Кадровое планирование в организации.
38. Оперативный план работы с персоналом.
39. Прогнозирование потребности в персонале.
40. Планирование производительности труда.
41. Нормирование труда и расчет численности персонала.
42. Организация труда персонала.
43. Автоматизированные системы управления персоналом.
44. Управление социальным развитием.

45. Организация проведения аттестации персонала.
46. Управление деловой карьерой персонала.
47. Управление служебно-профессиональным движением персонала.
48. Этика деловых отношений.
49. Организационная культура.
50. Безопасность организации труда и здоровья персонала.
51. Описание работы и рабочего места.
52. Оценка результатов труда персонала организации.
53. Оценка затрат на персонал организации.
54. Аудит персонала.
55. Конкурсный набор персонала на работу.
56. Анализ кадровой ситуации в регионе.
57. Формирование управленческих команд.
58. Управление персоналом кризисного предприятия.
59. Недирективные методы сокращения персонала.
60. Основные подходы к управлению персоналом.