

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гарант Максим Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 24.11.2023 09:54:06  
Уникальный программный ключ:  
7708e7a47e66a8ee02711b298d7e78bd1e40bf88

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**  
**Основы управления персоналом**

---

*(наименование дисциплины(модуля))*

Направление подготовки / специальность

38.03.03 Управление персоналом  
*(код и наименование)*

Направленность (профиль)/специализация

Управление человеческими ресурсами  
*(наименование)*

## Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

## 1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации: *экзамен, курсовая работа/проект, 4,5 семестр*

### Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ОПК-1: знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации
ПК-1: знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике
ПК-3: знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике

### Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы(семестр4,5)
ОПК-1: знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	Обучающийся знает: основы экономики и социологии труда, методологии управления персоналом, закономерности процесса управления персоналом; Общие принципы и методы управления персоналом, основы современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей управления персоналом; Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом	Вопросы (№1-39)
	Обучающийся умеет: применять теоретические положения в управленческой деятельности с учетом базовых категорий экономики и социологии труда; применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу; Использовать технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации, в культурологическом знании методов естественных и математических наук	Задания (№ 1-4)
	Обучающийся владеет: навыками реализации основных управленческих функций с учетом базовых категорий экономики и социологии труда; методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом; Навыками анализа планов, стратегии и структуры организации, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом	Задания (№1-5)
ПК-1: знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала	Обучающийся знает: основы разработки и реализации концепции кадровой политики; основы стратегического управления персоналом; Основы использования и управления интеллектуальной собственностью организации	Вопросы (№40-63)
	Обучающийся умеет: применять на практике средства разработки и реализации концепции кадровой политики организации; анализировать	Задания (№5-7)

организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации и отдельного работника; ориентироваться в практике применения основ стратегического управления персоналом и основ управления интеллектуальной собственностью	
	Обучающийся владеет: основными технологиями оценки эффективности управления персоналом; навыками определения ресурсов, выбором средств и методов проведения оценки персонала, базовыми навыками управления персоналом и технологиями оценки эффективности управления персоналом; технологиями и инструментами разработки и реализации эффективной кадровой политики организации	Задания (№6-7)
ПК-3: знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	Обучающийся знает: основы аудита и оценки персонала, основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала как составляющие процесса управления персоналом организации; роль маркетинга персонала в процессе разработки и внедрения требований к должностям, основные критерии подбора и расстановки персонала; методы управления профессиональными рисками при реализации процедур подбора и отбора персонала	Вопросы (№64-88)
	Обучающийся умеет: ориентироваться в практике реализации программ и процедур подбора и отбора персонала; анализировать критерии подбора и расстановки персонала с целью минимизации профессиональных рисков; учитывать знание основ маркетинга персонала при разработке и внедрении требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала	Задания (№8-16)
	Обучающийся владеет: способностью внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала, методами деловой оценки персонала при найме; методиками подбора и расстановки персонала с учетом профессиональных рисков; способностью включать технологии подбора и отбора персонала в систему управления персоналом, методами деловой оценки персонала при найме	Задания (№8-9)

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

## 2. Типовые<sup>1</sup> контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

### 2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ОПК-1: знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления	Обучающийся знает: основы экономики и социологии труда, методологии управления персоналом, закономерности процесса управления персоналом; Общие принципы и методы управления персоналом, основы современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей управления персоналом; Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом

<sup>1</sup> Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации

**Примерные задания:**

1. Индивидуальность - это
  - a) Специфические черты, присущие человеку как биологическому организму
  - b) Темперамент человека, его характер
  - c) Неповторимое своеобразие как природного, так и общественного в человеке
  - d) Совокупность человеческих потребностей и способностей
2. Что из перечисленного не относится к основным факторам производства?
  - a) Труд
  - b) Земля
  - c) Деньги
  - d) Капитал
3. Спрос потребителя определяется:
  - a) Уровнем его индивидуальных доходов
  - b) Ограниченностью природных ресурсов
  - c) Затратами на производство товаров
  - d) Качеством трудовых ресурсов
4. Первоначальное накопление капитала характеризуется:
  - a) Отделением мелкого производителя от средств производства
  - b) Накоплением сокровищ
  - c) Накоплением крупных денежных средств в руках отдельных лиц
  - d) Превращением крестьян и ремесленников в неимущих продавцов своей рабочей силы
  - e) Положением банков
5. Рыночная конкуренция очень важна, потому что она:
  - a) Ограничивает влияние спроса и предложения
  - b) Сводит на нет мотив получения прибыли
  - c) Стимулирует производителей работать эффективнее
  - d) Создает рынок, на котором производители могут контролировать цены
6. К потребностям человека, порожденным обществом, относится потребность в:
  - a) Трудовой деятельности
  - b) Нормальном теплообмене
  - c) Сохранении здоровья
  - d) Физической активности
7. Объект деятельности это:
  - a) Действия, направленные на достижение цели деятельности
  - b) Тот, кто осуществляет деятельность
  - c) То, на что направлена деятельность
  - d) Орудие деятельности
8. Социальный статус личности - это:
  - a) Степень признания достоинств личности
  - b) Оценка обществом статуса личности
  - c) Положение человека в обществе, определяемое его правами и обязанностями
  - d) Осознание человеком своего места в обществе
9. Законодательная власть в России - это:
  - a) Президент России, Федеральное Собрание России
  - b) Государственная Дума, Совет Федерации
  - c) Правительство Российской Федерации
  - d) Конституционный Суд России
10. К социальным относятся потребности человека в:
  - a) Отдыхе
  - b) Пище
  - c) Воде
  - d) Обществе
11. Основаниями для социальной стратификации являются:
  - a) Престиж профессий.
  - b) Степень власти и могущества.
  - c) Уровень доходов.
  - d) Образование - объем и уровень.
  - e) Вероисповедание.
  - f) Политическая позиция.
12. Основные признаки, характеризующие свободный рынок:
  - a) Нерегулируемое предложение
  - b) Нерегулируемое производство
  - c) Нерегулируемый спрос
  - d) Нерегулируемая цена

- e) Регулируемая цена
  - f) Регулируемое предложение
13. В систему правоохранительных органов России входит:
- a) Совет Федерации
  - b) Администрация Президента РФ
  - c) Правительство РФ
  - d) Прокуратура РФ
14. Рабочая сила, с точки зрения экономиста, - это:
- a) Организация дела и управление производством
  - b) Нечто, принимаемое в обмен на собственность, товары и услуги
  - c) Физические и умственные усилия, требуемые для производства товаров и услуг
  - d) Нечто, принадлежащее компании, я используемое вместе с остальными факторами производства
15. От чего зависит стоимость денег?
- a) От затрат на их изготовление
  - b) От материала, из которого они сделаны
  - c) От возможности обменять их на какой-либо товар
16. Разделение труда приводит к:
- a) Росту цен.
  - b) Повышению производительности труда.
  - c) Уменьшению взаимозависимости производителей.
  - d) Увеличению дифференциации доходов населения.
17. Производство - это:
- a) Процесс воздействия человека на природу в целях создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества
  - b) Процесс включения работника в трудовые отношения по поводу создания продукта
  - c) Деятельность людей на предприятиях, создающих материальные продукты (блага)
18. Признаки пола и возраста лежат в основе социальных групп:
- a) Этнических
  - b) Демографических
  - c) Профессиональных
  - d) Конфессиональных.
19. Экономическая дифференциация проявляется в:
- a) Сращивание политической власти и крупного капитала
  - b) Выделение богатых, бедных и средних слоев общества
  - c) Появление у отдельных групп населения новых источников дохода
  - d) Создание новых производств
20. Оценка обществом положения, занимаемого конкретным лицом, отражена в понятии:
- a) Статуса
  - b) Престижа
  - c) Мобильности
  - d) Обаяния
21. В отличие от норм морали, нормы права:
- a) Создаются людьми и признаются обществом
  - b) Широко распространены в обществе
  - c) Регулируют поведение людей
  - d) Разрабатываются и утверждаются государственными органами
22. Какая из перечисленных функций семьи соответствует уходу за недееспособными членами семьи:
- a) воспроизводственная
  - b) рекреационная
  - c) социально-гуманитарная
  - d) производственная
23. Личность - это:
- a) 1. каждый отдельный индивид
  - b) 2. выдающийся человек
  - c) 3. социальная сущность человека
  - d) 4. представитель рода человеческого
24. Понятие «управление персоналом» означает:
- a) управление рабочими;
  - b) управление людьми в процессе производства;
  - v) управление производством;
  - г) управление предприятием.
25. Основной задачей изучения курса «Основы управления персоналом» является:
- a) усвоение методов кадровой работы;
  - b) усвоение общих принципов, закономерностей управления персоналом необходимых для изучения специальных дисциплин;
  - v) усвоение приемов влияния на людей;
  - г) получение навыков приема на работу

26. Какая (какие) из следующих видов деятельности не относится (не относятся) к управлению персоналом?

- а) Координации трудовой деятельности сотрудников.
- б) Подбор, оценка и развитие кадров.
- в) Мотивация и оплата работников.
- г) Распределение бюджета предприятия.
- д) Описание рабочих мест и составление должностных инструкций.
- е) Обслуживание клиентов.
- ж) Маркетинг продукции.

27. Теория и практика управления персоналом как особого вида управленческой деятельности сформировалась :

- а) в средние века;
- б) в XX веке;
- в) в XIX веке;

28. Управление персоналом окончательно выделилось в относительно самостоятельную науку:

- а) В третьем тысячелетии до н. э. с появлением письменности.
- б) С появлением первых организаций и управления ими.
- в) В начале XX века благодаря трудам Тейлора, Файоля и др. классиков теории менеджмента.
- г) В 30-е годы XX в. в результате проведения экспериментов Мэйо и их теоретического осмысления.
- д) В 60-70 годы XX века.

29. Выводы каких дисциплин непосредственно входят в содержание науки управления персоналом?

- а) Психологии.
- б) Математики.
- в) Философии.
- г) Информатики.
- д) Географии.
- е) Социологии.
- ж) Ни одной из вышеназванных дисциплин.

30. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а - функциональные подразделения;
- б - функциональные подразделения и их руководителей;
- в - функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
- г - общее руководство организацией.

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

- а - трудовое соглашение;
- б - трудовой договор;
- в - коллективный договор;
- г - трудовой контракт.

32. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

- а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
- в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

33. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а - функциональные подразделения;
- б - функциональные подразделения и их руководителей;
- в - функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
- г - общее руководство организацией.

34. Система управления персоналом — это:

- а) самостоятельное подразделение, функцией которого является управление персоналом;
- б) совокупность методов и документов организации, относящихся к управлению персоналом;
- в) часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом.

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

- а - разработка стратегии управления персоналом;
- б - работа с кадровым резервом;
- в - переподготовка и повышение квалификации работников;
- г - планирование и контроль деловой карьеры;
- д - планирование и прогнозирование персонала;
- е - организация трудовых отношений.

36. Принцип комплексности подразумевает:

- а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
- б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
- в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

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

- а - метод аналогий;
- б - метод структуризации целей;

в - морфологический анализ.

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

а - административные;

б - экономические;

в - статистические;

г - социально-психологические;

д - стимулирования.

39. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-1: знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	Обучающийся знает: основы разработки и реализации концепции кадровой политики; основы стратегического управления персоналом; Основы использования и управления интеллектуальной собственностью организации

**Примерные задания:**

40. Не все люди, не имеющие работы, являются безработными

а) да

б) нет

41. Если в социологической анкете предложены варианты ответов на поставленный вопрос, то вопрос называется:

а) открытым

б) закрытым

с) косвенным

д) прямым

42. В концепции использования трудовых ресурсов работник рассматривается в качестве:

а) цели производства;

б) функции труда;

в) источника прибыли;

г) высшей ценности.

43. Человеческие ресурсы — это:

а) одна из основных частей ресурсов организации, ее персонал;

б) ресурсы человека, потенциальные возможности — физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, — позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации;

в) трудоспособное население, из состава которого отбирается персонал организации.

44. Концепция управления человеческими ресурсами рассматривает работника в качестве:

а) элемента социо-технической системы;

б) элемента производственной системы;

в) члена трудового коллектива;

г) трудового ресурса.

45. Человеческий капитал — это:

а) совокупность всех материальных и нематериальных составляющих вознаграждения работника по результатам труда;

б) часть средств, заработанных человеком, направляемая на получение прибыли предприятия;

в) сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас знаний, умений, навыков, мотиваций, способностей и здоровья, который содействует росту производительности труда и доходов данного человека.

46. В основе концепции управления человеком лежит принцип:

а) прибыль любой ценой;

б) точное выполнение рабочих функций;

в) сближение интересов работника и предприятия;

г) человек как субъект управления.

47. Кадровая политика предприятия определяет:

а) линию поведения руководителей;

б) задачи кадровых подразделений предприятия;

в) стратегическую линию в работе с персоналом;

г) основные методы работы с персоналом.

48. Под кадровой политикой организации понимают:



- а) процесс воспитания у персонала качеств, соответствующих организационной культуре предприятия;
- б) стратегическую линию поведения в работе с персоналом, набор основополагающих принципов;
- в) перспективный план комплектования кадрами предприятия.

49. При выборе кадровой политики необходимо, прежде всего, учитывать:

- а) номенклатуру товаров и услуг;
- б) факторы внешней и внутренней среды функционирования предприятия;
- в) возраст руководителя;
- г) ситуацию на рынке труда.

50. Содержание кадровой политики определяется:

- а) стратегией предприятия;
- б) кадровым составом предприятия;
- в) интересами руководства;
- г) интересами работников.

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

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

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

- а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

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

- а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

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

- а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

55. Стратегия — это:

- а) план действий на длительную перспективу;
- б) генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели;
- в) руководящая идея развития организации.

56. Планы по человеческим ресурсам определяют:

- а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- б - политику по отношению к временным работающим;
- в - уровень оплаты;
- г - оценку будущих потребностей в кадрах.

57. Система управления персоналом — это:

- а) самостоятельное подразделение, функцией которого является управление персоналом;
- б) совокупность методов и документов организации, относящихся к управлению персоналом;
- в) часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом.

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

- а - разработка стратегии управления персоналом;
- б - работа с кадровым резервом;
- в - переподготовка и повышение квалификации работников;
- г - планирование и контроль деловой карьеры;
- д - планирование и прогнозирование персонала;
- е - организация трудовых отношений.

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

- а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
- б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
- в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

60. Принцип комплексности подразумевает:

- а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее

- рационального варианта для конкретных условий производства;
- б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
- в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управление персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.
61. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):
- а - метод аналогий;
- б - метод структуризации целей;
- в - морфологический анализ.
62. Организационная культура - это:
- а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
- в - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.
63. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько):
- а - компетентность в своей профессиональной области;
- б - знание общих законов развития организации;
- в - профессионализм в области управления организацией.

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-3: знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	Обучающийся знает: основы аудита и оценки персонала, основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала как составляющие процесса управления персоналом организации; роль маркетинга персонала в процессе разработки и внедрения требований к должностям, основные критерии подбора и расстановки персонала; методы управления профессиональными рисками при реализации процедур подбора и отбора персонала

**Примерные задания:**

64. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:
- а - метод аналогий;
- б - метод творческих совещаний.
65. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):
- а - административные;
- б - экономические;
- в - статистические;
- г - социально-психологические;
- д - стимулирования.
66. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:
- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.
67. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):
- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.
68. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:
- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.
69. Перечень документов, необходимых при приеме на работу, регламентируется:
- а) приказом руководителя организации, предприятия;
- б) Трудовым кодексом Российской Федерации;
- в) Трудовым кодексом, законодательством, указами Президента и постановлениями Правительства.
70. Краткая трудовая биография кандидата является:
- а - профессиограмма;
- б - карьерограмма;
- в - анкетой сотрудника;
- г - рекламным объявлением.
71. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:
- а - да; б - иногда; в - нет.
72. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:
- а - психологические тесты;
- б - проверка знаний;

в - проверка профессиональных навыков;  
г - графические тесты.

73. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

а - психологические тесты;  
б - проверка знаний;

в - проверка профессиональных навыков;  
г - графический тест.

74. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

а - отбор кандидатов;  
б - найм работника;

в - подбор кандидатов;  
г - заключение контракта;  
д - привлечение кандидатов.

75. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

а - анализ анкетных данных;  
б - профессиональное испытание;  
в - экспертиза почерка.

76. Что представляет процесс набора персонала:

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.

77. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

а - привычкой тех, кто работает;  
б - приемом по рекомендательным письмам;  
в - требованием со стороны самой работы;  
г - недостаточной практикой набора.

78. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

а - низкие затраты на адаптацию персонала;  
б - появление новых идей, использование новых технологий;  
в - появление новых импульсов для развития;  
г - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

79. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):

а - низкие затраты на адаптацию персонала;  
б - появление новых импульсов для развития;  
в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

80. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):

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.

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

а - трудовое соглашение;  
б - трудовой договор;  
в - коллективный договор;  
г - трудовой контракт.

82. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;  
б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;  
в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

83. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

а - административные;  
б - экономические;  
в - социально-психологические.

84. Краткая трудовая биография кандидата является:

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

85. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

а - психологические тесты;  
б - проверка знаний;  
в - проверка профессиональных навыков;  
г - графические тесты.

86. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:
- а - анализ анкетных данных;
  - б - профессиональное испытание;
  - в - экспертиза почерка.
87. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):
- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
  - б - появление новых идей, использование новых технологий;
  - в - появление новых импульсов для развития;
  - г - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.
88. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):
- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
  - б - появление новых импульсов для развития;
  - в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

<p>ОПК-1: знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации</p>	<p>Обучающийся умеет: применять теоретические положения в управленческой деятельности с учетом базовых категорий экономики и социологии труда; применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу; Использовать технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации, в культурологическом знании методов естественных и математических наук</p>
<p><b>Примерные вопросы:</b></p> <p>1. Модель эффективного управления персоналом, показывающая соотношение между человеком, занимаемой должностью и полученным результатом, представлена на рис. Оцените действие модели управления персоналом на примере известной вам организации.</p> <p>2. Дополните перечень острых проблем современного управления персоналом в России теми аспектами, которые по Вашему тормозят развитие современного подхода к управлению персоналом. Проанализируйте указанные проблемы.</p> <p>3. В современных подходах управления персоналом в России выявляются проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>кризис мотивации;</li> <li>негативная трансформация представления руководителей о современной трудовой деятельности и возникновение «имитационной деятельности»;</li> <li>необходимость развития у современных работников, и, прежде всего, у руководителей, новых групп способностей;</li> <li>применение манипулирования и других жестких методов психологического воздействия на работника в противовес психологическому управлению;</li> <li>склонность фирм к корпоративному возрастанию.</li> </ul> <p>4. подготовьте ответы на следующие вопросы: На основании чего формирует философия управления персоналом организации? Чем отличаются друг от друга японская, американская и российская философия управления персоналом? В чем заключается концепция использования трудовых ресурсов? В чем заключается концепция управления человеческими ресурсами?</p>	
<p>ПК-1: знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике</p>	<p>Обучающийся умеет: применять на практике средства разработки и реализации концепции кадровой политики организации; анализировать трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации и отдельного работника; ориентироваться в практике применения основ стратегического управления персоналом и основ управления интеллектуальной собственностью</p>

**Примерные вопросы:**

5. Характеристики японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблице 3. Определите по каждому критерию специфику российского подхода к управлению персоналом. Можно привести несколько вариантов: государственный сектор, корпоративный сектор, предпринимательский сектор.

Таблица 3

Подходы к управлению персоналом в США и Японии

Критерии	Американский подход	Японский подход
Метод найма	По деловым качествам	После окончания учебы
Должностные инструкции	Точные, четкие, ясные	Несут общий характер
Отношение к работе	Главное – реализация заданий	Главное – выполнение обязанностей
Оплата труда	В зависимости от результатов	В зависимости от стажа
Способ мотивации	Чувство победителя	Чувство команды
Конкуренция	Сильная	Практически нет
Временная ориентация работников	Нацеленность на недолговременную занятость в одной организации	Пожизненный найм
Продвижение по карьерной лестнице	Вертикально	Горизонтально, и потом только вертикально
Гарантии для работника	Низкие	Высокие
Связь работника с организацией	Материальная заинтересованность, соц. пакет	Компания – основа и центр жизни, уход из компании – уход из общества
Профессиональная подготовка специалистов	Узкая, возможность работать только по одному направлению в различных компаниях	Широкая, возможность в одной компании в разных отделах
Принятие решений	Сверху вниз	Снизу вверх
Делегирование власти	Распространено	В редких случаях
Отношения с подчиненными	Формальные	Семейные
Механизм контроля	Руководство свыше	Концентрация в руках рядовых сотрудников, использование консенсуса
Текучесть	Высокая	Низкая
Соотношение работников и специалистов служб управления персоналом	На 100 человек – 0,87	На 100 человек – 2,7

6. От чего зависит место и роль кадровой службы в организационной структуре компании?

Приведите примеры таких организационных структур.

Перечислите принципы построения организационной структуры кадровой службы компании.

Что включает в себя функциональная структура системы управления персоналом?

Охарактеризуйте типовую структуру кадровой службы компании.

Какие виды ролей в рамках ролевой структуры системы управления персоналом Вы знаете?

Что характеризуют творческие, коммуникационные и поведенческие роли?

Дайте развернутый ответ.

На основании данных известной Вам организации составьте:

- организационную структуру;
- функциональную структуру;
- штатное расписание.

**Рекомендации по выполнению работы:**

Укажите вид деятельности анализируемой организации.

Если штат управленческого персонала организации больше 50 человек, можно взять несколько или одно структурное подразделение.

При построении функциональной структуры на пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

О – отвечает за выполнение данной функции, принимает решение, подписывает документ;

И – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

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

П – подготавливает и оформляет документы, организует исполнение функций.

Символы необходимо проставлять по каждой из функций, выполняемых отделом по управлению персоналом (или другого отдела службы управления персоналом), определяя степень участия того или иного отдела или должностного лица в выполнении этих функций. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой.

На основе таблицы 5 сделать анализ ролевой структуры семьи, руководства Вашей организации или структурного подразделения, где вы работаете. Результат можно представить в табличной форме отмечая крестиком совпадение ролей у

конкретных личностей.

Роли	Сотрудник А	Сотрудник Б	Сотрудник В	Сотрудник Г
1. Творческие				
Генератор идей				
Эксперт				
Эрудит				
2. Коммуникационные				
Лидер				
Координатор				
Связной				
3. Поведенческие				
Оптимист				
Нигилист				
Догматик				

7. Разработайте социальную структуру Вашей организации или структурного подразделения по признакам пола, возраста, стажа работы, образования. Представьте материал в виде диаграмм. Подготовьте краткие выводы по результатам анализа и рекомендации по совершенствованию социальной структуры коллектива.

Пример Кадровый анализ предприятия

Категория анализа	Подкатегория анализа	2019		2020	
		Производственный персонал (чел.)	Управленческий персонал (чел.)	Производственный персонал (чел.)	Управленческий персонал (чел.)
ВОЗРАСТ	От 18 до 25				
	От 25 до 35				
	От 35 до 45				
	От 45 до 55				
	От 55 и старше				
ОБРАЗОВАНИЕ	Профильное				
	Среднее профессиональное				
	Высшее				
	Н/высшее				
СТАЖ РАБОТЫ	До 1-го года				
	От 1-го до 2-х лет				
	От 2-х до 5-и лет				
	От 5-ти до 8-ми лет				
	Более 8-ми лет				
ГЕНДЕРНЫЙ ПРИЗНАК	Мужчины				
	Женщины				
ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ	-	%		%	
ВСЕГО (чел.):					

Постройте диаграмму



Количество персонала по гендерному признаку (2019, 2020 гг.)

ПК-3: знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и

Обучающийся умеет: ориентироваться в практике реализации программ и процедур подбора и отбора персонала; анализировать критерии подбора и расстановки персонала с целью минимизации профессиональных рисков; учитывать знание основ маркетинга персонала при разработке и внедрении

внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала
<p><b>Примерные вопросы:</b></p> <p>8. Какие организационные особенности и характеристики персонала могут свидетельствовать о готовности организации к изменениям?</p> <p>9. Что потребует больших затрат времени и преодоления большего сопротивления — индивидуальное или групповое изменение поведения?</p> <p>10. Какие мероприятия по внедрению изменений вы могли бы предложить?</p> <p>11. Трудовые ресурсы в России: формирование и использование.</p> <p>12. Кадровое планирование: понятие и история развития.</p> <p>13. Основные направления совершенствования кадрового планирования.</p> <p>14. Место планирования карьеры персонала в кадровой политике.</p> <p>15. Прогнозирование численности персонала.</p> <p>16. Какие кризисы может переживать организация в процессе своего развития?</p>	

ОПК-1: знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	Обучающийся владеет: навыками реализации основных управленческих функций с учетом базовых категорий экономики и социологии труда; методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом; Навыками анализа планов, стратегии и структуры организации, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом
---	---

<p><b>Примерные кейсы:</b></p> <p>1. Ситуация «Авария» Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь, по указанию мастера, его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения. Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 200 тыс. руб. за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим. Как Вы поступите в данной ситуации? Рассмотрите варианты.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору по персоналу об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.</li> <li>2. Потребуете объяснительную записку от мастера Николая и будете требовать его наказания, т.к. он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе.</li> <li>3. Пригласите всех троих (Сергея, Петра, Николая) и проведете профилактическую беседу, т.к. это уже не первый случай в Вашем цехе и Вы ждете наказания со стороны директора.</li> <li>4. Потребуете объяснительные записки от Петра, Сергея, Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юрисконсультom подготовите докладную записку в службу персонала завода.</li> </ol> <p>2. Ситуация «Своенравный работник» Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примите обычные меры наказания.</li> <li>2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.</li> <li>3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.</li> <li>4. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.</li> </ol> <p>3. Ситуация «Опоздание» Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как вы начнете беседу при встрече?</li> <li>2. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.</li> <li>3. Извинитесь перед ним и начнете беседу.</li> <li>4. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»</li> <li>5. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.</li> </ol>	
--	--

4. Ситуация «Общение с подчиненными»

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше общаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая и почему?

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

5. Ситуация «Концепция управления персоналом»

Описание ситуации

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в табл. 2.1.

Таблица 2.1 ЯПОНСКИЙ И АМЕРИКАНСКИЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Критерии организации	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное - выполнение обязанностей	Главное - реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Постановка задачи

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом?

Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в табл. 2.1. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

ПК-1: знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	Обучающийся владеет: основными технологиями оценки эффективности управления персоналом; навыками определения ресурсов, выбором средств и методов проведения оценки персонала, базовыми навыками управления персоналом и технологиями оценки эффективности управления персоналом; технологиями и инструментами разработки и реализации эффективной кадровой политики организации
---	---

**Примерные кейсы:**

6. Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом»

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники - в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высокий уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 2.2.



**Методические указания**

Задание выполняется в письменном виде в течение 30-40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом», табл. 2.2;
- 5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия *двум* концепциям управления персоналом - *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения табл. 2.3 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные

Заполните таблицу

Таблица 2.2

**СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНОЙ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАХ**

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации		
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации		
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего		
4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель		
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным		
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом		
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника		
8. Представление о субъекте управления персоналом		
9. Представление о целях управления персоналом		
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом		
11. Представления о системе управления персоналом - о составных элементах системы, их функциях и связях между ними		
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации		

Таблица 2.3

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АНАЛИЗИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕЕ СООТВЕТСТВИЯ ДВУМ КОНЦЕПЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	

11.....	
Общий вывод	

### Постановка задачи

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.
2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.
3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.
4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

7. *Охарактеризуйте цели стратегического управления персоналом и ответьте на следующие вопросы:*

*Актуальны ли они для современных российских организаций?*

Конкретная ситуация: Стратегия компании «Инструм-Рэнд»

**Характеристика предприятия.** Закрытое акционерное общество «Инструм-Рэнд» находится в небольшом городе Павлово, Нижегородской области. Сегодня это один из ведущих российских производителей пневмоинструментов. Учредители – американская компания Ingersoll-Rand (60% акций), ОАО «ГАЗ» (25%) и павловское ОАО «Мехинструмент» (15%). Более 80% продукции поставляется на зарубежные рынки под торговыми марками Ingersoll-Rand, Select, IR, ARA, Central Pneumatic. Среди потребителей продукции – General Motors, Ford, Формула-1. Годовой оборот – 6 млн. долларов.

Ingersoll-Rand (компрессорное, горнодобывающее, шахтное оборудование, строительная и дорожная техника, автомобильные комплектующие) входит в сотню крупнейших мировых компаний. Производство размещено на 198 заводах США и Европы. Годовой оборот – 12 млрд. долларов.

Впервые на отечественный рынок предприятие «Инструм-Рэнд» вышло в 1993 г. под собственной, никому не известной торговой маркой. Из-за резкого сокращения производства в стране внутреннего спроса почти не было. Предприятие рассчитывало продать за год 80 тысяч гайковертов, удалось продать 2 тысячи. Тогда американский партнер принял радикальное решение: если не можем продать инструмент в России – будем продавать за границей. Разумеется, при соответствующем качестве нашей продукции. Между тем, тестирование первой партии показало, что 65,9% продукции не отвечает западным стандартам качества. «Задача стала предельно конкретной: или мы сегодня удовлетворяем требованиям западного клиента, или завтра у нас не будет работы», – рассказывает генеральный директор компании «Инструм-Рэнд» В.Н. Сорокин.

Между тем, руководство считало, что «Инструм-Рэнд» – хорошая компания. В России у нее была безупречная репутация в области качества – ноль дефектов с 1998 г. Ни одного возврата, ни одной жалобы от потребителей. Полагали, что поднять качество до европейского уровня будет несложно. Аудиторы «Мерседес-Бенц», которым предприятие должно поставлять рулевую колонку принципиально нового типа для очередной модели автомобиля класса А. уже с 2004 г. предъявили жесткие требования. Они были даже жестче, чем автомобильный стандарт Германии VDA6.1, которому должны соответствовать все поставщики германских компаний.

С июля до начала октября 2002 г. – на это время был назначен окончательный аудит – «Инструм-Рэнду» пришлось работать сутками, чтобы исправить все ошибки.

В августе 2002 г. немцы приезжали с промежуточным аудитом оценить, есть ли прогресс. Принимать работу вместе с аудиторами приехал директор по качеству сборочного производства «Мерседес-Бенц», поэтому проверяющие были вдвойне строгими. Заход набрал 92,8% из 100, проходя сертификацию на соответствие стандарту VDA6.1. Уровень потерь был снижен с 65,9% в 1994 г. до 0,03% в декабре 2001 г. Такого уровня качества, как в г. Павлово, еще не достигли многие компании Ingersoll-Rand.

**Средства достижения цели.** Руководство предприятия считало, что главная проблема – оборудование. Качество низкое потому, что станки плохие. Оказалось, – признает В.Н. Сорокин, – что мы плохие руководители. Начали с того, что генеральный директор получил хорошее бизнес-образование в США и Франции. Руководство предприятия обладало самым главным – способностью к изменениям. Именно это командное качество менеджеров «Инструм-Рэнда» и вывело вполне рядовой завод на уровень мировых производителей.

Руководство было убеждено, что по-настоящему добротная продукция появится не раньше, чем изменится стиль и культура людей, которые ее производят. Сорокин рассказал о том, как Ден Мур, первый консультант завода от Ingersoll-Rand, пройдя по цехам и увидев станки и стены грязно-зеленого цвета, сказал, что компания, окрашенная в цвет танков, не может быть успешной и зарабатывать прибыль. Сегодня на этажах «Инструм-Рэнда» светло и просторно. Не только потому, что здесь разлюбили «производственные» тона – стены всех служб и отделов, выходящие в коридор, стеклянные. Посторонний испытывает сложные ощущения: вроде бы не очень уютно быть на виду у всех, но, с другой стороны, видя твое замешательство, сотрудник «за стеклом» тут же открывает дверь и приветливо спрашивает, чем помочь.

Идея открытого пространства – не дань моде. К ней на предприятии пришли постепенно, все больше ощущая себя единым коллективом. «Снести перегородки – это еще не объединить людей, – говорит Сорокин. – Главное, чтобы в коллективе была атмосфера достойной жизни, отсутствия страха, атмосфера радости от преодоления тех сложностей и задач, которые стоят перед нами. А стеклянные двери – это метафора».

Руководство поняло, что высокое качество предполагает совокупность мер в отношении персонала. Необходимо было добиться изменения отношения рабочих к браку. Во-первых, само слово «брак» заменили на слово «бриллиант». Слово «брак» несет негативный заряд, его стараются спрятать. Руководство хотело найти точное слово, которое подчеркивало бы ценность бракованной детали для компании. Такая деталь несет информацию о сбоях в технологической цепочке, неполадках в производственном процессе. А информация – это и есть самое дорогое для завода, его бриллиант.

Введя систему «бриллиант», руководство добилось того, что дефектную деталь теперь никто не прячет, а несет на стол для «бриллиантов», сопровождаемая биркой со своими данными и информацией о том, почему, по его мнению, получился дефект. Мастер объявляет такому рабочему благодарности и выписывает премию за то, что деталь не попала на конвейер. Он молодец, он не допустил потерь. А руководство смотрит, где завод теряет больше всего денег, и направляет туда все силы, чтобы улучшить качество процессов. Прошло три года работы по системе «бриллиант», и уровень дефектов опустился до одного процента.

Разумеется, речь идет именно о новой системе, а не об отдельном ее элементе. На заводе отменили сдельную оплату труда и наказания за брак. Рабочий перестал гнать вал, не думая о качестве. Вместо этого на предприятии каждому дали возможность самому оценивать качество произведенного им изделия. Фактически речь идет о реализации принципа Деминга, который предложил отказаться от репрессивного менеджмента и не сваливать на рабочего ответственность за плохое качество. Этот принцип базируется на знании человеческой природы и здравом смысле. Человек ведь идет на работу не для того, чтобы наделать гору брака, а для того, чтобы хорошо работать и хорошо зарабатывать. Качество продукта во многом зависит не только от того, кто его делает. Работник не отвечает за большинство процессов на предприятии: он не выбирает поставщика, оборудование, технологию, режим обработки. И если он сделал дефектную деталь, важно понять, почему так получилось, а не наказывать крайнего.

Отдел управления персоналом кардинально перестроил свою работу. Руководство предприятия поняло, что без участия всех работников невозможно повысить уровень качества. «Если мы делаем компанию непрерывного роста, – говорит Сорокин, – то должны настроить каждого сотрудника на долгосрочный успех, сделать его партнером по управлению бизнесом».

К пониманию этого руководство предприятия пришло не сразу. На первом этапе сокращение дефектной продукции произошло за счет выявления тех 20% проблемных операций, которые дают 80% брака, и решения системных ошибок. Это была задача руководства. Мы добились снижения уровня потерь с 65,9 до 10%. Дальше улучшить процесс было невозможно без вовлечения всего коллектива в поиск причин брака.

Кроме вовлечения работников в управление бизнесом на предприятии изменили систему мотивации труда. «Несколько лет назад я думал, что если людям хорошо платить, они будут хорошо работать, – говорит генеральный директор предприятия. – Оказалось, что это не так. Если мы будем фантастически хорошо платить своим работникам, они будут фантастически хорошо получать – и все! Поэтому материальные интересы я не отвергаю, но они не могут действовать все время, а для умных людей с высокой самооценкой вообще не являются решающими. Таких можно заинтересовать идеей, интересной работой, наконец. Идеей люди держатся, а руководство должно поддерживать, когда трудно, помочь поверить в то, что от него, обычного работника, зависит очень многое. Для руководителей среднего и высшего звена мощный стимул – возможность обучения на мировом уровне и профессионального роста. Ощущение себя – по творческим возможностям – на одном уровне с менеджерами западных компаний. У нас постоянно учатся все – от гендиректора до уборщицы».

Генеральный директор и управляющий производством прошли обучение во Франции и получили уровень «чемпион». Еще два специалиста получили «черный пояс». Внутри компании 16 сотрудников в результате обучения получили уровень «желтый пояс», а в 2003 г. ведется подготовка группы из восьми человек на достижение уровня «зеленый пояс».

Цвет пояса означает степень опытности и возможность ведения проектов разного уровня. «Чемпион» – это один из высших руководителей, обеспечивающий выбор проектов и работу «черного пояса». Далее следуют технические руководители, лидеры проектов. «Черный пояс» уделяет проектам совершенствования процессов 100% своего рабочего времени, а обладатели «желтых» и «зеленых» поясов совмещают работу по системе «шесть сигм» (достижение мирового уровня качества продукции) с основной работой.

Рядовой персонал может пройти обучение на уровень «желтого пояса». Их готовят «черные пояса» как своих помощников по сбору информации, оказанию помощи при моделировании эксперимента и т.д.

На заводе давно уже нет жесткого разделения: мероприятия, направленные на повышение качества, и решение других проблем. Все, что происходит на заводе, имеет конечной целью достижение более высокого качества продукции. Повышение эффективности всех процессов, усовершенствование системы управления предприятием и коллективом позволило уменьшить вероятность появления дефектных деталей. Так удалось снизить уровень внутренних потерь с одного до 0,03%. Когда внедряли процедуры «Мерседес-Бенса», также занимались повышением качества процессов, а не деталей. В результате внутренние потери снизились до 0,024%. Это уже мировой уровень.

На новое производство для фирмы «Мерседес-Бенс» поставят лучших рабочих, которые впитали дух и культуру компании. На освободившиеся места придет 30 новых работников. Сейчас на заводе 270 человек. Объем производства компании с выполнением заказов для «Мерседеса» возрастает вдвое. Но увеличивать персонал не предполагается: с 1994 по 2002 г. завод увеличил объем производства в 45 раз, не увеличивая численности персонала. «Мы просто стали работать более умно, – говорит В. Сорокин. – Например, автоматизировали все основные процедуры, те процессы, которые могли выполнять другие компании, мы передали им и на этом сэкономили рабочие места. По эффективности наш завод можно сопоставить с обычным предприятием численностью около трех тысяч человек».

Задание

1. Комбинация каких стратегий использовалась на предприятии?
2. Какую стратегию управления персоналом необходимо, по Вашему мнению, использовать руководству предприятия в будущем?

Составляющие стратегии УП:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка корпоративного кодекса

(кодекса деловой этики);

- политика занятости в организации, включая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов.

ПК-3: знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике

Обучающийся владеет: способностью внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала, методами деловой оценки персонала при найме; методиками подбора и расстановки персонала с учетом профессиональных рисков; способностью включать технологии подбора и отбора персонала в систему управления персоналом, методами деловой оценки персонала при найме

**Примерные кейсы:**

8. Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг “Наука Т” — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг “Наука Т” сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее 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 продуктному 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 его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг “Наука Т” с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг “Наука Т” имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

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 человеческими ресурсами — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. 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 эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг “Наука Т” ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: “аккумулирование опыта — поддержка

учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий”. Для этого Холдинг “Наука Т” использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются “круглые столы” и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся 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 Холдинг “Наука Т” престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма 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).

9. Проанализируйте конкретный пример подготовки к созданию и выводу на запланированную мощность средней по размерам фирмы по производству ювелирных изделий<sup>1</sup>.

Цель. насыщение рынка России и стран СНГ качественными и недорогими ювелирными изделиями российского производства с применением новых, разработанных ведущими специалистами фирмы, технологий, а также выпуск дорогой эксклюзивной продукции.

Форма собственности. Частное предприятие, общество с ограниченной ответственностью.

История создания и краткий анализ сложившейся ситуации. Фирма “Х” основана в 1997 г. на базе двух фирм. Первая фирма “У” была создана в 1996 г. Основной вид деятельности — оптовая торговля ювелирными изделиями. В предполагаемом процессе взаимодействия с “Х” эта фирма возьмет на себя функции маркетинга и будет основным сбытовым звеном фирмы “Х”. Фирма “У” будет иметь самостоятельную бухгалтерию, склад, отделы маркетинга и сбыта. Предполагаемая организационная культура — предпринимательского типа (оценка результатов деятельности по количеству принесенной прибыли).

Вторая фирма (“Z”) была основана в 1992 г. как частное предприятие, основным видом деятельности которого было производство ювелирных изделий. Специалистами этой фирмы проводились успешные работы по поиску и применению новых технологий в ювелирном производстве. За время своего существования эта фирма неоднократно оказывалась в кризисных ситуациях, приводивших ее практически к полному свертыванию своей деятельности.

После каждого кризиса предпринимались меры по восстановлению деятельности фирмы, которые давали непродолжительные положительные результаты. Фирма начинала свою работу с маленького коллектива единомышленников и строилась по принципу “семьи”. Директор фирмы являлся руководителем и “отцом” для своих подчиненных. С ростом численности сотрудников организационных изменений не проводилось, что спровоцировало кризис управления. Руководителем фирмы не принималась идея о необходимости промежуточных управленческих звеньев. Контроль за всей деятельностью фирмы был сосредоточен в одних руках, что также вело к постепенному его ослаблению и кризису. После очередного кризиса было принято решение о приостановлении деятельности фирмы, роспуске сотрудников и создании новых фирм с более формализованными организационными структурами и соответствующими управленческими схемами.

Схема технологического процесса производства ювелирных изделий

Начало формирования концепции новой организации. Слияние двух взаимодействующих фирм (одной — производственной, другой — торговой) позволит значительно снизить налогообложение и упорядочить систему управления. Так как штат фирмы “Х” будет большей частью укомплектован из бывших сотрудников фирмы “Z”, встает вопрос о максимальной формализации отношений на самом начальном этапе работ по созданию новой организации. При помощи концепции типов организационных парадигм (систем) Л. Константина желаемая система была определена руководством как закрытая, основанная на сильном руководстве, с формальными и подчиняющимися общим правилам коммуникациями.

На первом этапе работы по структурированию организации была составлена схема технологического процесса производства ювелирных изделий, что позволило выделить основные структурные подразделения с их специализацией, систему прямой подчиненности, коммуникационные связи между подразделениями.

Следующий шаг — разработка оптимальной управленческой структуры исходя из анализа схемы технологического процесса. Были выделены следующие структурные подразделения: склад сырья, склад готовой продукции, химическая лаборатория, заготовительный участок, плавильный участок, участок объемного литья, участок спецлитья в графитовые формы, участок ювелирно-сборочный, развесочный, упаковочный, гравировальный участки, бухгалтерия, отдел кадров, секретариат.

Структурная схема прямой подчиненности (идеальный вариант)

Подразделения, относящиеся к основному производству, находятся в прямом подчинении у заведующего производством, подразделения вспомогательного производства — в прямом подчинении у генерального директора. Гравировальный участок, одновременно являющийся частью основного производства и выполняющий вспомогательные функции, подчиняется заведующему производством и работает по указанию отдела маркетинга смежной фирмы.

Следует отметить, что описанная выше производственная структура в силу некоторых объективных причин не может быть полностью создана сразу. Но это именно та модель организации, к построению которой мы желаем прийти, выполняя ряд последовательных шагов.

Как уже отмечалось, желаемая система была определена руководством как закрытая, основанная на сильном руководстве, с формальными и подчиняющимися общим правилам коммуникациями. Принцип, положенный в разделение труда, — функциональный. Были определены руководители, специалисты и исполнители.

Руководитель организации — генеральный директор, распоряжающийся ресурсами организации.

*Специалисты* — главный бухгалтер, заведующий производством, заведующий складом, менеджер по персоналу — не обладают административной властью, но являются экспертами в определенной области и оказывают помощь руководителю в процессе принятия решений.

*Исполнители* — работники вышеуказанных подразделений — претворяют в жизнь решения руководителей, непосредственно реализуют планы организации.

Так как в проектируемой организации необходим наивысший контроль за распределением и использованием основных ресурсов, необходима определенная иерархичность в структуре.

Дальнейший шаг в разработке программы — расчет потребности в персонале, который будет проведен в нескольких аспектах с дальнейшим их обоснованием.

Проанализируем данные таблицы). Для нормального функционирования организации и выпуска запланированного объема продукции необходим штат, состоящий из 42 квалифицированных сотрудников. Учитывая имеющиеся сложности (финансовые и др.), можно начать работу, имея штат, указанный как необходимый. При этом функции плавильщиков могут переданы на литейный участок, объединяющий на первом этапе: специальное и объемное литье; функции заготовщиков распределяются между литейщиками и ювелирами; ювелиры самостоятельно производят химическую обработку изделий (т. е. ювелиры и литейщики осваивают смежные функции, что будет учитываться при начислении заработной платы); упаковщик и развесчик объединятся; гравер должен работать на месячное опережение заказов; обязанности мастеров возлагаются на самых опытных работников участков; заведующий химической лабораторией обучает и оказывает необходимую помощь ювелирам.

	Должность	Количество сотрудников		
		Идеальное	Необходимое	Желаемое
1.	Генеральный директор	1	1	1
2.	Главный бухгалтер	1	1	1
3.	Заведующий производством	1	1	0
4.	Менеджер по персоналу	1	0	0
5.	Технический секретарь	1	1	1
6.	Кладовщик	2	2	1
7.	Химик	1	1	1
8.	Мастер, бригадир	4	0	0
9.	Плавильщик	2	0	0
10.	Заготовщик	2	0	0
11.	Литейщик	4	3	3
12.	Ювелир	15	8	8
13.	Ювелир по эксклюзивным работам	2	0	1
14.	Заведующий складом	1	1	0
15.	Упаковщик	1	1	0
16.	Развесчик	1	0	0
17.	Художник-гравер	1	1	0,5
18.	Лаборант	1	0	0
Итого		42	21	17,5

Объем производства при такой расстановке кадров будет небольшим, но вполне достаточным на первом этапе. Доукомплектование штата может осуществляться в следующем порядке: 1) плавильщики; 2) заготовщики; 3) ювелиры — по мере загруженности уже работающих; 4) лаборант; 5) упаковщик; 6) заведующий складом; 7) мастера; 8) менеджер по персоналу.

Работы на начальном этапе при очень маленьких оборотах возможны при соблюдении минимальных условий. Но в этом случае возникнут проблемы на складе: один кладовщик не будет справляться с работой. Возможно также, что ему будут переданы некоторые коммуникационные функции, выполняемые по схеме заведующим производством.

При отсутствии заведующего производством на генерального директора перекладываются его обязанности, что может привести к кризисной ситуации в управлении. Гравер, работая без опережения и не на постоянной основе, не сможет вовремя обеспечивать формами литейщиков (специфика работы). Это означает, что данная схема неэффективна.

Следующими шагами будут описание производственных коммуникаций (реальная схема) и описание деятельности по ключевым позициям.

Описание деятельности по ключевым позициям.

Генеральный директор — распоряжается ресурсами организации и принимает решения об их использовании; осуществляет текущее руководство и необходимую юридическую поддержку (регистрацию, лицензирование и т.п.); обеспечивает необходимое финансирование, бесперебойную поставку сырья, безопасность фирмы и сотрудников; осуществляет связи с отделом маркетинга смежной фирмы; осуществляет стратегическое и текущее планирование деятельности.

Заведующий производством — планирует объем выпуска продукции, закупки сырья и расходных материалов; планирует и отслеживает движение сырья по подразделениям (количественно и по времени); анализирует результаты химических анализов для выявления лучших и худших поставщиков; предоставляет обоснованную информацию

генеральному директору; участвует в распределении сырья по имеющемуся плану (совместно с кладовщиками); участвует в формировании пакетов-заказов; отслеживает качество выполнения ювелирных работ; участвует в передаче готовой продукции; следит за работоспособностью технологической базы и наличием инструмента; является основным коммуникатором между подразделениями; дает опережающие задачи граверу по рекомендациям отдела маркетинга смежной фирмы. Участвует в приеме готовых форм; осуществляет контроль за всеми производственными процессами; дает необходимые рекомендации руководству; участвует в стратегическом и текущем планировании.

**Кладовщик** — сдает сырье на химический анализ; производит прием сырья по количеству (весу) и составляет акт приемки; принимает сырье после химического анализа по весу и составляет акт; передает по расходной накладной сырье на плавку; получает после плавки сырье по весу и составляет акт; на основании заявки заведующего производством проводит сортировку сырья по участкам работ: плавка, литье объемное, спецлитье, эксклюзивные работы; выдает материалы по участкам на основании расходных накладных; по мере выполнения работ подразделениями производит и оформляет актом приемки, прием полуфабрикатов по весу и количеству; сортирует заготовки; по заявке заведующего производством формирует пакеты-заказы. Выдает их в работу и дополнительные материалы (по заявкам ювелиров); принимает собранные изделия по количеству и весу; упаковывает согласно требованию Государственной инспекции пробирного надзора; списывает лом; производит разбор по пакетам и выдает на доработку; выдает камни по заявкам ювелиров; принимает готовую продукцию по весу и количеству; развешивает, прикрепляет ярлыки и упаковывает изделия (при отсутствии участков развески и упаковки); производит сортировку продукции по ассортименту; передает ее на склад готовой продукции; ежедневно выдает и принимает гофты от ювелиров, литейщиков и плавильщиков; ведет учет движения сырья внутри фирмы (по технологическому процессу); ведет учет потерь материала; по требованию заведующего производством составляет отчеты о наличии, движении, потерях и остатках материала, а также о наличии готовой продукции.

Остальные позиции описываются согласно стандартным должностным инструкциям.

Следующими шагами в разработке новой организации будут действия, направленные на формализацию внутренних связей; создание правил внутреннего распорядка; создание положений о персонале и подразделениях (участках); проведение анализа деятельности по всем имеющимся участкам работ; на основании анализа деятельности и имеющихся стандартных должностных инструкций разрабатываются должностные инструкции для всех остальных сотрудников.

На этом этап подготовки будет закончен, за ним последуют этапы наладки оборудования и набора персонала.

Так как штат фирмы "X" будет полностью укомплектован из бывших сотрудников фирмы "Z", то отдельно этот вопрос рассматриваться не будет. Все принятые сотрудники будут ознакомлены с новыми правилами, нормативными документами, правами и обязанностями и после подписания трудовых соглашений смогут приступить к работе.

Следует отметить, что проектирование новой организации основывается на следующих принципах.

- Создание образа "идеальной" организации, способной производить продукцию по заданным в технико-экономическом обосновании объемам.
- Анализ имеющейся на сегодняшний день ситуации и определение недопустимых ошибок, ведущих к кризису управления.
- Выбор путей, позволяющих не допустить этих ошибок.
- Планирование этапов (шагов) по созданию организации.
- Детальная проработка этих шагов и определение их последовательности.
- Подготовка к запуску организации.

Если для успешного выполнения программы имеется все необходимое: желание сделать планы действительностью, необходимая материально-техническая база и план действий, то при соблюдении последовательности и согласованности в действиях, а также при наличии эффективного руководства, программа может быть реализована в кратчайшие сроки.

## 2.2. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

### Примерная тематика курсовых работ

- Тема 1. Формирование целей системы управления персоналом
- Тема 2. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом
- Тема 3. Разработка организационной структуры службы управления персоналом
- Тема 4. Разработка системы взаимосвязей службы управления персоналом в оргструктуре организации
- Тема 5. Совершенствование кадрового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом
- Тема 6. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом
- Тема 7. Совершенствование нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом
- Тема 8. Совершенствование регламентации труда персонала
- Тема 9. Совершенствование технологии выработки решений по управлению персоналом
- Тема 10. Формирование кадровой политики организации
- Тема 11. Совершенствование (формирование) системы стратегического управления персоналом
- Тема 12. Разработка стратегии управления персоналом
- Тема 13. Совершенствование кадрового планирования в организации
- Тема 14. Разработка оперативного плана работы с персоналом
- Тема 15. Разработка плана маркетинговой деятельности в области персонала
- Тема 16. Совершенствование процесса определения потребности в персонале
- Тема 17. Совершенствование путей покрытия потребности в персонале организации

- Тема 18. Совершенствование организационного механизма проведения отбора персонала
- Тема 19. Проектирование системы управления адаптацией персонала
- Тема 20. Организация системы оценки персонала для периодической аттестации
- Тема 21. Пути улучшения использования персонала
- Тема 22. Разработка программы деятельности администрации при увольнении сотрудников
- Тема 23. Использование результатов проведения деловой оценки персонала
- Тема 24. Разработка системы обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации)
- Тема 25. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров
- Тема 26. Разработка программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности
- Тема 27. Проектирование системы планирования трудовой карьеры работника
- Тема 28. Проектирование системы контроля и регулирования деловой карьеры сотрудника
- Тема 29. Совершенствование организационной культуры
- Тема 30. Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации
- Тема 31. Совершенствование методов оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом
- Тема 32. Совершенствование планирования затрат на персонал организации
- Тема 33. Совершенствование оценки социальной и экономической эффективности проектов развития системы и процессов управления персоналом
- Тема 34. Совершенствование системы проведения деловой оценки персонала (оценка результатов деятельности)
- Тема 35. Использование результатов проведения оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления
- Тема 36. Совершенствование организационного механизма проведения оценки процессов рекрутинга
- Тема 37. Проектирование системы оценки удовлетворенности сотрудников
- Тема 38. Проектирование в компании системы культуры целеполагания (OKR)
- Тема 39. Совершенствование системы проведения статистических расчетов по персоналу
- Тема 40. Совершенствование системы корпоративной культуры в компании
- Тема 41. Совершенствование программы адаптации в Российских и зарубежных компаниях
- Тема 42. Проектирование системы оценки цифрового потенциала предприятия

#### **Вопросы для экзамена**

1. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
2. Управление персоналом как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом.
3. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом.
4. Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”.
5. Принципы и методы управления персоналом
6. Система управления персоналом: понятие, структура, условия функционирования.
7. Содержание стадий разработки и внедрения проекта системы управления организации.
8. Субъекты управления персоналом. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Функции службы управления персоналом.
9. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.
10. Виды организационных структур управления персоналом.
11. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.
12. Аутсорсинг в системе управления персоналом.
13. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
14. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
15. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
16. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
17. Организационные формы построения систем автоматизированной обработки информации системы управления персоналом организации.
18. Содержание понятия «философия управления персоналом». Варианты философии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.
19. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.
20. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.
21. Методические основы разработки и реализации кадровой политики организации.
22. Управление по целям как основа оперативного плана работы с персоналом.
23. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
24. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования.
25. Технология разработки бюджета расходов на персонал.
26. Сущность и задачи анализа и описания работы (должности).
27. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.
28. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.
29. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.
30. Этапы и методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.
31. Организация высвобождения персонала.
32. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Организация управления профориентацией персонала.



33. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
34. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.
35. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации.
36. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
37. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности
38. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации. Особенности обучения взрослых.
39. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.
40. Этапы и методы обучения персонала.
41. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.
42. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом.
43. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.
44. Группировка, отбор и содержание показателей оценки персонала. Методы оценивания персонала.
45. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.
46. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой.
47. Этапы деловой карьеры, их содержание.
48. Сущность служебно-профессионального продвижения работника. Этапы служебно-профессионального продвижения.
49. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.
50. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.
51. Сущность мотивации персонала.
52. Первоначальные концепции мотивации.
53. Сущность содержательных теорий мотивации.
54. Особенности процессуальных теорий мотивации.
55. Концепции повышения внутренней мотивации.
56. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда.
57. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам. Варианты применения модели «Мотивация-Стимул».
58. Методы оценки результатов управления персоналом. Направления оценки: результативность, эффективность, полезность.
59. Показатели результативности, эффективности и полезности управления персоналом.
60. Экономическая сущность затрат на персонал. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации**

#### **Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий**

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объёма заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объёма заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объёма заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объёма заданных вопросов.

#### **Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий**

- «Отлично/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.
- «Хорошо/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.
- «Удовлетворительно/зачтено»** – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.
- «Неудовлетворительно/не зачтено»** – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

*Виды ошибок:*

- *грубые ошибки*: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.

- *негрубые ошибки*: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.

- *недочеты*: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.

### **Критерии формирования оценок по результатам дискуссии**

**«Отлично»** (5 баллов) – обучающийся показал глубокие знания материала по поставленным вопросам, грамотно, логично его излагает, структурировал и детализировал информацию, информация представлена в переработанном виде.

**«Хорошо»** (4 балла) – обучающийся твердо знает материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответ на вопросы, представляет наглядный материал, помогающий слушателям запомнить основные пункты выступления.

**«Удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся имеет знания основного материала по поставленным вопросам, но не усвоил его деталей, допускает отдельные неточности.

**«Неудовлетворительно»** (0 баллов) – обучающийся допускает грубые ошибки в ответе на поставленные вопросы, демонстрирует отсутствие необходимой информации в работе.

### **Критерии формирования оценок по экзамену**

**«Отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

**«Хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

**«Удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляются конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

**«Неудовлетворительно»** (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.

### **Критерии формирования оценок по написанию и защите курсовой работы**

**«Отлично»** (5 баллов) – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой курсовой работы, а также грамотно и исчерпывающе ответившие на все встречные вопросы преподавателя.

**«Хорошо»** (4 балла) – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой

курсовой работы. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил не более двух ошибок.

**«Удовлетворительно»** (3 балла) – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил более трёх ошибок.

**«Неудовлетворительно»** (0 баллов) – ставится за курсовую работу, если число ошибок и недочетов превысило удовлетворительный уровень компетенции.