



Федеральное агентство по рыболовству  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств  
(приложение в рабочей программе дисциплины)  
**«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

основной профессиональной образовательной программы магистратуры  
по направлению подготовки

**38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**  
Профиль подготовки  
**«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

ИНСТИТУТ  
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления  
кафедра менеджмента

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>УК-5: Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;</p> <p>ОПК-3: Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;</p> <p>ОПК-4: Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных</p>	<p>УК-5.1: Умеет толерантно и конструктивно взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции;</p> <p>УК-5.2: Выбор способов интеграции в команду работников, принадлежащих к разным культурам;</p> <p>ОПК-3.2: Принимает и обосновывает варианты решения с учетом их социальной значимости в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) динамичной среды;</p> <p>ОПК-4.2: Понимает и использует современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки</p>	<p>Управление человеческими ресурсами</p>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;</li> <li>- способы действия в нестандартных ситуациях;</li> <li>- основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций;</li> <li>- социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в коллективе.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;</li> <li>- формировать и эффективно позиционировать собственные лидерские качества;</li> <li>- проявлять инициативу, в том числе в ситуациях риска, брать на себя всю полноту ответственности.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;</li> <li>- методами формирования и поддержания этичного климата в организации;</li> <li>- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные и информационные технологии;</li> <li>- методами руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности;</li> <li>- аналитическими навыками и системным мышлением, необходимым при исследовании и применении подходов и</li> </ul>

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций			инструментария в сфере управления человеческими ресурсами

## **2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий;
- контрольная работа для магистров заочной формы обучения;

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме зачета, относятся:

- промежуточная аттестация в форме зачета проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

## **3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения тем дисциплины студентами всех форм обучения (Приложение № 1).

Тестовые задания используются для оценки освоения теоретического материала студентами всех форм обучения. Тестовое задание предусматривает выбор одного

---

правильного ответа на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа.

Тестирование обучающихся проводится после завершения рассмотрения на лекциях соответствующих тем.

Оценка теста определяется количеством правильных ответов:

«Отлично» - 90-100% правильных ответов в тесте;

«Хорошо» - 70-89% правильных ответов в тесте;

«Удовлетворительно» - 51-69% правильных ответов в тесте;

«Неудовлетворительно» - менее 50% правильных ответов в тесте;

3.3 В приложениях № 2 представлены задания к практическим занятиям, которые могут быть использованы для текущего контроля успеваемости.

Положительная оценка ставится при выполнении магистрантом задания и защиты у преподавателя, ведущего практические занятия. Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил и не «защитил» предусмотренные рабочей программой модуля практические задания.

3.4 В приложении № 3 приведены типовые задания для выполнения контрольных работ для магистров заочной формы обучения.

По результатам проверки контрольной работы выставляется оценка.

Оценка контрольной работы определяется качеством ее выполнения. В случае, если работа не отвечает предъявляемым требованиям (не раскрыты теоретические вопросы или отдельные вопросы плана, использовано менее пяти литературных источников по каждому вопросу, изложение материала поверхностно, отсутствуют выводы), то она возвращается автору на доработку. Студент должен переделать работу с учетом замечаний и предоставить для проверки новый вариант.

Выполненная контрольная работа подлежит защите, по результатам которой выставляется экспертная оценка («зачтено» / «не зачтено»), и учитывается при промежуточной аттестации по дисциплине.

Оценка «зачтено» ставится студенту при уровне ответа на индивидуальный вопрос на защите не ниже минимального, если студент правильно раскрыл суть теоретических вопросов, правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «не зачтено» ставится, если студент не смог правильно раскрыть суть индивидуального вопроса на защите, не смог правильно ответить на дополнительные вопросы преподавателя.

## 4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. Промежуточная аттестация проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

К зачету допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущего контроля:

- получившие положительную оценку по результатам тестирования по каждой теме дисциплины (для студентов очной формы обучения);
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий в семестре;
- получившие положительную оценку по контрольной работе (для студентов заочного обучения).

4.2 В приложении № 4 приведены типовые контрольные вопросы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», которые при необходимости могут быть использованы для промежуточной аттестации.

4.3 Зачетная оценка зависит от уровня освоения магистрантом тем дисциплины.

### Критерии оценивания зачета по дисциплине

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 2).

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект

Система оценок  Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>2. Работа с информацией</b>	Не в состоянии найти необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

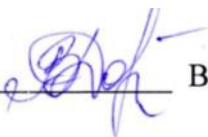
---

## 5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Финансовый менеджмент»)

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022).

Заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_ В. В. Дорофеева

**ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

**Вариант 1**

1. Работник получает новое назначение через 2 - 3 года и знает, что качество исполнения им своих обязанностей определит характер его очередного назначения в компаниях:

- А) Японии
- Б) ФРГ
- В) США

2. К методам морального стимулирования персонала относится:

- А) 13-я зарплата
- Б) социальный пакет организации
- В) официальное признание заслуг

3. Активная форма обучения, целью которой является формирование у работника определенных навыков – это:

- А) тренинг
- Б) наставничество
- В) коллоквиум

4. Философия управления персоналом, основанная на традициях всеобщего согласия и вежливости, преобладает в:

- А) Японии
- Б) США
- В) России

5. «Стратегия» организации – это:

- А) причина существования организации, её основные ценности и идеалы
- Б) долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению
- В) наука, изучающая процессы жизнедеятельности групп населения – страт

6. Потребность в обучении для каждого сотрудника определяется вследствие анализа:

- А) его личных качеств
- Б) результатов оценки его работы
- В) результатов оценки его работы и личных качеств

7. Метод управления персоналом отличающийся прямым характером воздействия:



- А) административный;
- Б) экономический;
- В) социально-психологический

8. Основной элемент в культуре предприятия:

- А) организационные ценности;
- Б) дисциплина.
- В) этнические традиции

9. Делегирование полномочий означает:

- А) изменение распределения полномочий в системе управления;
- Б) корректирование соотношения функций и полномочий управления;
- В) усиление человеческого фактора управления

10. Главная цель оценки работников заключается в:

- А) повышение эффективности работы;
- Б) увольнение;
- В) понижение в должности.

## **Вариант 2**

1. Менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты в....

- А) США;
- Б) Япония;
- В) ФРГ.

2. Управление персоналом начинается:

- А) с привлечения на работу;
- Б) увольнения с места работы;
- В) отбора персонала.

3. Планирование человеческих ресурсов отличается от планирования рабочей силы тем, что:

- А) при планировании человеческих ресурсов делается ставка на мотивации, при планировании рабочей силы — на количество
- Б) при планировании рабочей силы делается ставка на мотивации, при планировании человеческих ресурсов — на количество
- В) планирование рабочей силы ориентировано на длительный период, а человеческого ресурса – на краткосрочный период.

4. Понятие корпоративной культуры было рассмотрено Гертом Хофштеде с точки зрения:

- А) ценностей, преобладающих внутри организации;
- Б) анализа культурной парадигмы организации;
- В) роли национально-государственного и этнического факторов в становлении и функционировании культуры предприятий.

- 
5. Представители школы "научного управления" Ф.Тейлора утверждали, что:
- А) существует набор принципов управления предприятием, от соблюдения которых зависит эффективность организации;
  - Б) существуют особые человеческие отношения между рабочими, от которых зависит производительность труда.
  - В) существует совокупность этноконфессиональных культур, от соблюдения которых зависит эффективность организации
6. Развитие персонала — это:
- А) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
  - Б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
  - В) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей
7. К принципам, определяющим направления развития системы управления персоналом, относят:
- А) принцип простоты;
  - Б) принцип устойчивости;
  - В) принцип ответственности
8. Трудовые ресурсы – это:
- А) пенсионеры, инвалиды и несовершеннолетние;
  - Б) все население, независимо от возраста;
  - В) население, способное трудиться.
9. Долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению – это...
- А) миссия организации;
  - Б) стратегия организации;
  - В) политика организации.
10. К факторам внешней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:
- А) стиль работы
  - Б) тип организационной культуры
  - В) конкуренция на рынке труда

### Вариант 3

1. Американский социолог У. Нойман знаменит тем, что:

А) определил тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций;

Б) провел сравнительный анализ американской, японской и арабской организационных культур;

В) предложил выделять три типологии культуры организации: рыночную, бюрократическую, клановую.

2. Качественная потребность в персонале определяется:

А) общей потребностью организации в персонале

Б) коэффициентом выбытия персонала

В) результатами анализа рабочих мест в организации

3. В основе философии организации лежит:

А) управление персоналом

Б) совокупность норм, принципов и ценностей организации, направленных на достижение ее глобальной цели

В) принцип параллельности

4. К внутренним факторам, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:

А) конкуренция на рынке труда

Б) профсоюзы

В) экономическая политика государства

5. План и прогноз:

А) план влияет на прогноз;

Б) идентичные понятия;

В) прогноз играет определяющую роль.

6. Важнейшая функция корпоративной культуры — это:

А) контроль над персоналом;

Б) воспитание персонала;

В) поддержание самоидентичности и своеобразия организации;

7. Основным требованием к постановке цели в сфере управления персоналом является:

А) рост благосостояния работников;

Б) максимизация прибыли организации;

В) удовлетворение запросов потребителей.

8. 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

9. Понимание М. Вебером процесса взаимодействия культуры и экономики заключается в следующем:

А) определяющую роль в жизни общества играет материальное производство, культура рождается из экономической деятельности человека;

Б) не исключено влияние культуры на экономику, но при этом экономика первична;

В) культура играет определяющую роль в жизни общества, обеспечивая его целостность и развитие, оказывая существенное влияние на все сферы деятельности, в том числе, на экономику.

10. К политике управления человеческими ресурсами в США относятся:

А) внутрифирменное социальное обеспечение

Б) кружки контроля качества

В) системы пожизненного найма

Приложение № 2

к п 3.3

**ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**Задание 1**

На основании изучения объявлений работодателей о вакансиях ответьте на следующие вопросы:

1. Приведите примеры конкретных вакансий руководителей, специалистов и технических исполнителей.

Например: руководители – директор агентства, управляющий; специалисты – юрист, менеджер, специалист по маркетингу; технические исполнители – уборщица, оператор ПК.

2. Охарактеризуйте сферы деятельности, в которые требуются сотрудники (с примерами конкретных организаций из объявлений). Организации какой сферы преобладают в объявлениях?

Например: торговля – сеть магазинов «Пятерочка», общественное питание – кафе «Жар-птица», производство – завод «Полюс», сотовая связь – сеть салонов «Связной».

3. Назовите вакансии, для которых одним из обязательных требований работодатели указывают: а) владение персональным компьютером; б) наличие высшего образования; в) наличие водительского удостоверения.

4. Претенденты какой возрастной категории наиболее востребованы работодателями (укажите конкретные возрастные рамки).

5. Какие дополнительные бонусы (положительные стороны условий работы) чаще всего указываются в объявлениях?

6. Какие наиболее распространенные недостатки в объявлениях Вы заметили (те, которые будут затруднять отбор подходящих кандидатов)?

7. На какие из указанных вакансий могли бы претендовать Вы с Вашим нынешним образованием, возрастом и опытом работы?

8.

**Задание 2**

Предложите состав и вариант расположения кадровой службы в структурах следующих организаций с учетом специфики выполняемых ими функций:

1. **Фирма «Новые окна», монтаж пластиковых окон** (численность персонала – 50 человек, функции – отбор персонала, ведение кадрового документооборота).

2. **Акционерное общество «Полимер», завод по производству изделий из пластмассы** (численность персонала – 3000 человек, функции – отбор персонала, повышение квалификации, ведение кадрового документооборота, контроль соблюдения требований охраны труда, разработка систем стимулирования труда).

3. **Торговая сеть «Экватор», магазины по продаже кондитерских изделий** (численность персонала – 1000 человек, наличие 3 филиалов в районных центрах Воронежской области, функции – отбор персонала, ведение кадрового документооборота, адаптация сотрудников в коллективе, разработка должностных инструкций).

**Задание 3**

Составьте перечень видов работ кадровой службы, определите их трудоемкость с учетом наличия конкретных функций управления персоналом и количественного состава персонала.

Рассчитайте потребность в персонале кадровой службы по формуле

$$Ч = (Т \cdot К) / Фп,$$

где  $T$  – общая трудоемкость работ за год, чел./ч;  $K$  – коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени ( $K = 1,15$ );  $Fп$  – полезный фонд рабочего времени одного работника за год (в среднем 1910 ч).

#### Задание 4

Составьте перечень наиболее востребованных специальностей и профессий региона, проанализируйте уровень заработной платы, определите наиболее низко- и высокооплачиваемые позиции. Сравните статистические данные с позициями, представленными в материалах кадровых агентств.

#### Задание 5

Создайте резюме на соискание вакансии начальника информационного отдела от своего имени, датированное 2015 годом.

В резюме укажите все учебные заведения, которые Вы закончили, места работы с указанием конкретных временных промежутков. Укажите, какими видами работ Вы занимались на этих местах работы.

В разделе «Дополнительные сведения» укажите, какими дополнительными навыками Вы владеете, какие курсы закончили, а также информацию о личных качествах, которые характеризуют Вас с положительной стороны.

#### Задание 6

Составьте вопросник (не менее 10 позиций) для кандидата на вакансию. Обратите внимание на вопросы, раскрывающие трудовую мотивацию претендента, уровень его коммуникативности, лояльности к фирме. Предложите вопросник трем студентам группы (анонимно), сравните и проанализируйте их ответы, определите, отвечает ли созданный вопросник целям деловой оценки персонала при отборе.

#### Задание 7

С учетом потребностей различных категорий персонала предложите эффективные формы внутреннего и внешнего повышения квалификации, составьте примерной объем расходов мероприятий. Заполните таблицу.

*Пример заполнения.*

Тема	Форма проведения	Сроки проведения	Категория персонала	Примерный объем расходов, руб.
Формирование команды	Тренинг	10–13 октября 2008 г.	Сотрудники отдела продаж	10 000

#### Задание 8

Подготовьте проект Положения о кадровом резерве, в котором опишите: критерии выдвижения сотрудников в кадровый резерв, процедуру организации и документирования

стажировки, права и обязанности, определите формы оплаты руководителей стажировки и стажеров.

### **Задание 9**

Подготовьте проект Положения о стимулировании труда, в котором опишите: особенности различных форм стимулирования труда, критерии и процедуру назначения отдельным категориям сотрудников стимулирующих выплат и предоставления прав пользования социальными программами предприятия, ответственных за реализацию Положения.

### **Задание 10**

Проанализируйте предложенную конкретную ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? (объясните и подтвердите фактами).
2. Имеется ли в описанном конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чём она выражается?
3. Наблюдаются ли конфликты других уровней, кроме межличностного? (объясните и подтвердите фактами).
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий?
5. Как бы Вы предложили поступить Ирине в данной ситуации?

#### **Конкретная ситуация «Конфликт в коллективе»**

Недавно Ирина начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на её будущие отношения в фирме.

В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчёте. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, страшим в её аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в её решении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если её что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность её фирмы высоким этическим стандартам. Это её окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем.

Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступили подобным образом. Алексей Петрович пошёл даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдёт отражение в аудиторском отчёте. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдёт в разрешении проблемы дальше, то

неприменно приобретёт себе врага. Состояние неудовлетворённости и беспокойства у неё не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили её внимание на то, что если она настоит на своём, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчётах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своём через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придётся сменить работу. И что совершенно точно, её действия будут не по душе её коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой её по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

### Задание 11

**Упражнение «Конфликт с преподавателем».** Представьте, что Вы получили на экзамене неудовлетворительную для Вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между Вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт в соответствующих терминах, заполнив таблицу.

#### Описание конфликта

Термины	Краткий (теоретический) ответ	Ситуационное объяснение (7–10 слов)
Источник или причина конфликта		
Тип конфликта		
Уровень конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны обучающегося		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (Ваше мнение)		



Приложение № 3

к п. 4.1

**ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ**

Задание 1. Составьте общую программу адаптации по следующим вопросам:

1. Общее представление об организации.
2. Политика организации.
3. Оплата труда в организации.
4. Дополнительные льготы.
5. Охрана труда и техника безопасности.
6. Работник и его отношения с профсоюзом.
7. Служба быта.
8. Экономические факторы.

Задание № 2. Изучите приведенный ниже перечень популярных мероприятий кадровой политики организации. Определите, к каким отрицательным результатам может привести их реализация, и объясните почему.

1. Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников.
2. Свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации.
3. Чрезмерно резкое и масштабное сокращение персонала.
4. Расстановка по рабочим местам вместо уволенных работников оставшихся, в надежде на то, что они приобретут необходимые навыки практической деятельности.
5. Создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей их потребностей.

Задание № 3. Составьте программу профориентации и профессионализации персонала.

Задание № 4. Составьте специализированную программу адаптации по следующим вопросам:

1. Функции подразделения.
2. Рабочие обязанности и ответственность.
3. Требуемая отчетность.

4. Правила и предписания.

5. Осмотр подразделения.

6. Представление сотрудников подразделения.

7. Поясните какую роль программы адаптации играют в формировании системы трудовой адаптации персонала?

Задание № 5. Ваш непосредственный начальник минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Предложите свой вариант решения проблемы. Какие методы управления персоналом применимы в данной ситуации? На какие принципы управления персоналом необходимо опираться при решении данной ситуации? Ответ обоснуйте.

Задание № 6. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Предложите свой вариант решения проблемы. Какие методы управления персоналом применимы в данной ситуации? На какие принципы управления персоналом необходимо опираться при решении данной ситуации? Ответ обоснуйте.

Задание № 7. Поясните, в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в табл. 1.

Таблица 1 - Японский и американский подходы к управлению персоналом организации

<b>Критерии организации работы</b>	<b>Японский подход</b>	<b>Американский подход</b>
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

Задание № 8. Довелось мне как начальнику отдела критиковать своего сослуживца по чисто производственным вопросам. После работы, как обычно, идем рядом к автобусу – живем-то по соседству. И видно мне: служебные замечания сослуживец принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул меня в намерении то ли подсесть, то ли дискредитировать его...» Предложите свой вариант решения проблемы. Какие методы управления персоналом применимы в данной ситуации? На какие принципы управления персоналом необходимо опираться при решении данной ситуации? Ответ обоснуйте.

Задание № 9. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде сельскохозяйственного предприятия совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира? Предложите свой вариант решения проблемы. Какие методы управления персоналом применимы в данной ситуации? На какие принципы управления персоналом необходимо опираться при решении данной ситуации? Ответ обоснуйте.

Задание № 10. Пенсионерка – врач С. с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шитья в районном доме культуры. Через несколько занятий она была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу». Об этом свидетельствуют следующие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятие, сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка С. сказала, что ей лекция не нужна, и она будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая С. по прежней работе) потребовала, чтобы С. покинула аудиторию. С. ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали возмущаться: «Как Вам не стыдно!»

Директор дома культуры обвинил С. в том, что она сорвала лекцию. На это С. ответила: «Не понятно только, почему при таком большом интересе не провести эту лекцию как полагается?»

Предложите вариант решения проблемы. Какие методы управления персоналом применимы в данной ситуации? На какие принципы управления персоналом необходимо опираться при решении данной ситуации? Ответ обоснуйте.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ», КОТОРЫЕ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

1. Сущность и основные понятия управления человеческими ресурсами.
2. «Управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом»: общее и особенное.
3. Стратегия управления человеческими ресурсами.
4. Основные принципы управления человеческими ресурсами.
5. Функции управления человеческими ресурсами.
6. Классические теории управления человеческими ресурсами.
7. Модели управления человеческими ресурсами.
8. Кадровая стратегия и ее роль в УЧР
9. Кадровая политика, ее содержание и особенности разработки.
10. Кадровые технологии управления персоналом.
11. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами.
12. Современные концепции УЧР и их сущность.
13. Современные методы найма и подбора персонала.
14. Обучение и развитие персонала.
15. Деловая оценка и аттестация персонала
16. Мотивация и стимулирование персонала.
17. Понятие и причины текучести кадров.
18. Управление высвобождением персонала организации.
19. Пути повышения эффективности управления человеческими ресурсами.
20. Характеристика экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами.
21. Понятие и виды деловой карьеры.
22. Управление карьерным развитием персонала.
23. Концепция управления талантами как современный подход к УЧР.