



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

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник УРОПСП

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

основной профессиональной образовательной программы магистратуры  
по направлению подготовки

**38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**  
Профиль программы  
**«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»**

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>ПК-2: Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации;                      ПК-4: Способен оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологий управления персоналом в организации</p>	<p>ПК-2.1: Разрабатывает систему стратегического управления персоналом организации;                      ПК-4.2: Определяет направления и формулирует задачи по развитию системы и технологий управления персоналом в организации, на основе результатов оценки кадрового потенциала, интеллектуального капитала</p>	<p>Управление человеческими ресурсами в РХК</p>	<p><u>Знать:</u> особенности управления человеческими ресурсами в рыбохозяйственном комплексе философию и современные концепции управления персоналом; стратегию управления персоналом; методологию разработки кадровой и социальной политики на предприятиях РХК; методы оценки кадрового потенциала, интеллектуального капитала организации.  <u>Уметь:</u> разрабатывать философию и концепцию управления персоналом; разрабатывать стратегию управления персоналом, кадровую и социальную политику с учетом специфики РХК; определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом на предприятиях РХК; ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных компетенций;  <u>Владеть:</u> аналитическими навыками и системным мышлением, необходимым в управления человеческими ресурсами в РХК; навыками разработки и реализации философии и концепции управления персоналом; методами разработки кадровой и социальной политики организации, стратегии управления персоналом в РХК; методикой анализа кадрового потенциала и интеллектуального капитала организации.</p>

---

## **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;
- задания по контрольной работе.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме зачета, соответственно 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 предназначены для оценки качества освоения студентами теоретического материала и используются для оценки освоения всех тем дисциплины студентами очной и заочной формы обучения в ходе самостоятельной работы (Приложение № 1).

Тестовые задания предусматривают выбор правильного ответа на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа. Оценка определяется процентом правильных ответов: «отлично» – 85-100%; «хорошо» - 75-84%; «удовлетворительно» - 60-74%; «неудовлетворительно» - 59% и менее.

3.2 Задания для практических занятий выполняются на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел.) с целью приобретения умений применять теоретические модели на практике для решения практических ситуаций. Оценка результатов выполнения задания по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия. Студент, самостоятельно выполнивший задание и

продемонстрировавший знание использованных им средств и приемов стратегического менеджмента получает по практическому занятию оценку «зачтено».

В приложении № 2 приведены типовые задания по практическим занятиям, предусмотренным рабочей программой.

3.3 Студенты заочной формы обучения должны выполнить контрольную работу (Приложение 3).

3.3 В приложении № 4 представлены задания и контрольные вопросы текущей аттестации.

#### 4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;
- защитившие контрольную работу (для студентов заочной формы обучения).

4.2 В приложении № 5 приведены вопросы к зачету по дисциплине.

4.3 Оценка на зачете по дисциплине («зачтено» или «не зачтено») зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе).

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 (табл. 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</b> <b>Системность и полнота знаний в</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые	Обладает минимальным набором знаний, необходимым	Обладает набором знаний, достаточным для системного	Обладает полнотой знаний и системным

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>отношении изучаемых объектов</b>	не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	для системного взгляда на изучаемый объект	взгляда на изучаемый объект	взглядом на изучаемый объект
<b>2 Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить 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 задаче 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</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с	В состоянии решать поставленные задачи в	В состоянии решать поставленные задачи в	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>профессиональных задач</b>	заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	соответствии с заданным алгоритмом	соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

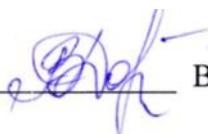
---

## 5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Управление человеческими ресурсами в РХК» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (профиль «Стратегическое управление персоналом организации»).

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

Заведующая кафедрой

  
\_\_\_\_\_ В. В. Дорофеева

## ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### Вариант 1.

1. Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам

- А) принцип иерархичности;
- Б) принцип параллельности;
- В) принцип потенциальных имитаций;
- Г) принцип многоаспектности.

2. Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом

- А) принципы построения системы управления персоналом;
- Б) принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом;
- В) принципы управления персоналом;
- Г) принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации.

3. В основе философии организации лежит

- А) управление персоналом;
- Б) философия управление персоналом;
- В) принцип параллельности.

4. Предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений

- А) система управления персоналом;
- Б) методология управления персоналом;
- В) технология управления персоналом.

5. К принципам, определяющим направления развития системы управления персоналом, относят

- А) принцип простоты;
- Б) принцип устойчивости;
- В) принцип преемственности;

Г) принцип прогрессивности.

6. Процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определённом временном периоде

А) кадровый контроллинг

Б) кадровый аудит

В) кадровое планирование

Г) кадровый мониторинг

Д) кадровое прогнозирование

7. Организационно-распорядительный документ, отображающий структуру компании, численность сотрудников и размер их заработной платы

А) платежное поручение

Б) расчетный лист

В) график отпусков

Г) табель учета рабочего времени

Д) штатное расписание

8. Качественная потребность в персонале определяется

А) общей потребностью организации в персонале

Б) уровнем квалификационных требований, предъявляемых к персоналу

В) коэффициентом выбытия персонала

Г) результатами мониторинга рынка труда в отрасли и регионе

Д) результатами анализа рабочих мест в организации

9. Количественная потребность в персонале планируется путем определения его расчетной численности

А) в соответствии со штатным расписанием организации

Б) в соответствии со стратегическими планами развития организации

В) по сравнению с контрольными цифрами набора и увольнения персонала

Г) по сравнению с фактической обеспеченностью работниками в запланированном временном периоде

Д) через соотношение объема работ и нормативов времени

10. «Переманивание» определенного эксклюзивного специалиста из компании-конкурента

А) mind-management

Б) headhunting

В) executive search

Г) human project

Д) team building

11. Нетрадиционный метод отбора персонала, основанный на определении основных черт характера кандидата по его почерку

А) френология

Б) дактилоскопия

В) физиогномика

Г) соционика

Д) графология

12. Поясняющее, дополняющее письмо к прилагающимся документам при поступлении на работу

А) резюме

Б) рекомендательное письмо

В) сопроводительное письмо

Г) аннотация

Д) характеристика с прежнего места работы

13 Для работников организации, перемещенных внутри организационной структуры из одного структурного подразделения в другое

А) проводится первичная адаптация

Б) проводится вторичная адаптация

В) проводится тренинг «Welcome»

Г) проводится аттестация

Д) адаптационные мероприятия не проводятся

14. Метод оценки, при котором сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчинёнными

А) деловая игра

Б) анкетирование

В) наблюдение

Г) ранжирование

Д) метод «360»

15. Целью аттестации является

А) выявление потенциала развития сотрудников организации

- Б) определение ключевых показателей эффективности труда персонала
- В) подтверждение соответствия работников занимаемым должностям/выполняемой работе
- Г) нормирование результатов труда персонала
- Д) квотирование рабочих мест

## **Вариант 2.**

1. К принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом относят:

- А) принцип экономичности;
- Б) принцип специализации;
- В) принцип непрерывности;
- Г) все ответы верны.

2. Философия управления персоналом основывается на традициях всеобщего согласия, вежливости, преобладает теория человеческих отношений

- А) японская философия управления персоналом;
- Б) американская философия управления персоналом;
- В) российская философия управления персоналом.

3. Рассматривает сущность персонала организации как объект управления

- А) система управления персоналом;
- Б) методология управления персоналом;
- В) технология управления персоналом.

4. Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом

- А) принципы построения системы управления персоналом;
- Б) принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом;
- В) принципы управления персоналом;
- Г) принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации.

5. В основе философии организации лежит

- А) управление персоналом;
- Б) философия управление персоналом;
- В) принцип параллельности.

6. Аттестации не подлежат

- А) военнослужащие
- Б) сотрудники, достигшие возраста 60 лет
- В) беременные женщины

7. Активная форма обучения, целью которой является формирование у работника определенных навыков

- А) ассесмент
- Б) тренинг
- В) наставничество
- Г) самообучение
- Д) коллоквиум

8. Побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения жизненно необходимых благ в результате трудовой деятельности

- А) мотив труда
- Б) целеустремлённость
- В) стимул труда
- Г) мотивация трудовой деятельности
- Д) нужда

9. Уровень стимула по содержанию, величине и времени, способного преодолеть безразличие работника и вызвать положительный отклик на его воздействие

- А) подпороговый
- Б) пороговый
- В) надпороговый
- Г) слабый
- Д) сверхмощный

10. Нормативно-регламентирующий документ нематериального стимулирования

- А) коллективный договор
- Б) положение о социальном пакете
- В) положение о выплатах надбавки за учёную степень
- Г) положение об управлении деловой карьерой персонала
- Д) трудовой договор

11. Трудовые ресурсы – это ...

- А) население в трудоспособном возрасте, желающее и способное трудиться;
- Б) пенсионеры, инвалиды и несовершеннолетние;
- В) все население, независимо от возраста;
- Г) население, способное трудиться.

12.Цель планирования карьеры:

- А) обеспечение наиболее рационального использования трудового потенциала работника;
- Б) создание условий для самореализации работника как личности;
- В) анализ стихийного перемещения работников и ведение учета перемещений;
- Г) развитие трудовой мобильности, взаимозаменяемости работников.

13.Тип конфликта, характеризующийся следующей ситуацией участвующих в ней сторон по-разному видящих желаемое состояние объекта в будущем – это конфликт...

- А) цели;
- Б) взглядов;
- В) чувств;
- Г) желаний.

14.Делегирование полномочий означает:

- 1) изменение распределения полномочий в системе управления;
- 2) корректирование соотношения функций и полномочий управления;
- 3) приведение в соответствие полномочий и ответственности за их реализацию;
- 4) усиление человеческого фактора управления.

15.Процесс, который включает в себя серию мероприятий и действий по изучению психологических и профессиональных качеств претендента с целью установления пригодности для выполнения конкретных рабочих обязанностей и выбор из совокупности заявителей наиболее подходящего – это:

- А) набор кандидатов;
- Б) отбор кандидатов;
- В) формирование кадрового резерва;
- Г) расстановка работников;
- Д) использование работников.

### **Вариант 3.**

1. На этапе непосредственной аттестации проводится:

А) заседание комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители;

Б) рассмотрение всех материалов, представленных на аттестацию;

В) заслушивание аттестуемых и их руководителей;

Г) все ответы верные.

2. При неявке аттестуемого на заседания аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может

А) отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии

Б) провести аттестацию в его отсутствие

В) все ответы верные.

3. Аттестация – это...

А) определение или периодическая проверка квалификации работников, уровня знаний учащихся, качества продукции и пр.; также отзыв, характеристика;

Б) процедура систематической организованной оценки сотрудников предприятия согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени;

В) обязательная процедура - ротация кадров (повышение/понижение в должности, перевод в другое подразделение) и т.д.

4. График проведения аттестации подготавливается на следующем этапе аттестации:

А) подготовка к проведению аттестации;

Б) проведение аттестации;

В) принятие решений по результатам аттестации.

5. В состав аттестационной комиссии входят:

А) председатель комиссии;

Б) заместитель председателя комиссии;

В) секретарь комиссии;

Г) члены комиссии;

Д) все ответы верные.

6. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- А) верно;
- Б) частично верно;
- В) неверно.

7. Аттестация сотрудников, как правило, включает следующие этапы:

- А) подготовку к проведению аттестации;
- Б) проведение аттестации;
- В) принятие решений по результатам аттестации;
- Г) все ответы верные.

8. Этап аттестации, на котором разрабатывают и утверждают необходимую документацию, а именно: подготовку приказа руководства о проведении аттестации, разработку или доработку положения об аттестации, аттестационных и оценочных листов, бланков и форм, которые могут использоваться в работе аттестационной комиссии:

- А) подготовки к проведению аттестации;
- Б) проведения аттестации;
- В) принятия решений по результатам аттестации.

9. Этап аттестации, на котором проводят подготовку отчетов отдельных аттестационных комиссий по итогам аттестации:

- А) подготовки к проведению аттестации;
- Б) проведения аттестации;
- В) принятия решений по результатам аттестации.

10. Распорядительная документация используемая в процессе аттестации персонала:

- А) приказы, положения;
- Б) инструкции, рекомендации;
- В) утвержденные списки аттестуемых работников, графики проведения аттестации;

Г) оценочные формы, бланки для отчета аттестуемого и для подготовки отзыва непосредственного руководителя на аттестуемого, аттестационные листы и др.

11. С точки зрения управления персоналом отношение результата выполненной сотрудниками работы к затратам, которые несет организация в связи с выполнением данной работы является показателем:

- А) экономической эффективности;

- Б) социальной эффективности;
- В) производственной эффективности;
- Г) эффективности качества.

12. Открытые вопросы на собеседовании предполагают:

- А) демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают;
- Б) подсказку, какой тип ответа ожидается;
- В) развернутые, содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками;
- Г) ответы «да» или «нет», либо сообщение конкретных сведений.

13. В процедуру оценки персонала включается:

- А) выявление позитивных и негативных свойств личности сотрудника и ведение «досье»;
- Б) методы оценки персонала и проведение ежегодной аттестации кадров;
- В) оценка потенциала и ежегодного вклада работника и систематическое обучение кадров;
- Г) методы оценки персонала, оценка потенциала работника, оценка индивидуального вклада, аттестация кадров.

14. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- А) аттестация;
- Б) дискриминация;
- В) авторизация;
- Г) должностная инструкция;
- Д) апробация.

15. Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:

- А) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;
- Б) антагонистические, компромиссные;
- В) вертикальные, горизонтальные;
- Г) открытые, скрытые, потенциальные;
- Д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

Приложение № 2

**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 «Полус», 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

**ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ  
ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

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.

## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1 по теме «Профорientация и трудовая адаптация персонала»

Используя таблицу 1, заполните ее примерами мероприятий, которые возможно провести на каждом этапе адаптации

Таблица 1 - Этапы адаптации сотрудника

№	Этап	Основные мероприятия
I	Подготовительный (проводится до выхода сотрудника на работу)	Беседа руководителя подразделения с сотрудниками отдела о приходе новичка; подготовка рабочего места
1	Введение в организацию (1–2 дня)	
2	Введение в подразделение (1–2 недели)	
3	Введение в должность (2–3 месяца)	
II	Поддерживающий этап (3–6 месяцев)	Разработка мероприятий на основе личного плана профессионального и служебного развития сотрудника

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2 по теме «Управление обучением персонала»

Задание. Заполните таблицу 1.

Таблица 1 - Методы обучения персонала вне рабочего места

Методы обучения	Преимущества применения метода обучения
1	2
Чтение лекций	
Программированные курсы обучения	
Конференции, семинары	
Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	
Деловые игры	

1	2
Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	
Рабочая группа («кружок качества» и «вместо работы»)	

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3 по теме «Кадровое, документационное, информационное, техническое, нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом»

Задание. Составьте свое резюме, используя шаблон, представленный ниже.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, КОТОРЫЕ ПРИ  
НЕОБХОДИМОСТИ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Сущность и основные понятия управления человеческими ресурсами в РХК.
2. «Управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом»: общее и особенное.
3. Стратегия управления человеческими ресурсами в РХК.
4. Основные принципы управления человеческими ресурсами в РХК.
5. Функции управления человеческими ресурсами в РХК.
6. Классические теории управления человеческими ресурсами.
7. Модели управления человеческими ресурсами в РХК.
8. Кадровая стратегия и ее роль в УЧР в РХК.
9. Кадровая политика, ее содержание и особенности разработки.
10. Кадровые технологии управления персоналом в РХК.
11. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами в РХК.
12. Современные концепции УЧР в РХК и их сущность.
13. Современные методы найма и подбора персонала в РХК.
14. Внутренние и внешние источники набора персонала в РХК.
15. Методика проведения отборочного собеседования.
16. Виды интервью и их характеристика.
17. Формы и методы обучения персонала в РХК.
18. Оценка эффективности обучения персонала в РХК.
19. Деловая оценка и аттестация персонала в РХК
20. Мотивация и стимулирование персонала в РХК.
21. Понятие и причины текучести кадров в РХК.
22. Сокращение персонала в РХК и типичные ошибки отечественных предприятий в решении этого вопроса.
23. Пути повышения эффективности управления человеческими ресурсами в РХК.
24. Характеристика экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами в РХК.
25. Понятие и виды деловой карьеры в РХК.
26. Управление карьерным развитием персонала в РХК.
27. Концепция правления талантами как современный подход к УЧР в РХК.
28. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами в РХК.