

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Вологодская государственная молочнохозяйственная академия имени Н.В. Верещагина»

**КОМПЛЕКТ
контрольно-оценочных
средств по учебной дисциплине
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

программы подготовки специалистов среднего звена
по специальности СПО

38.02.01 ЭКОНОМИКА И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ (ПО ОТРАСЛЯМ)

1 Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств

Комплект контрольно-оценочных средств предназначен для оценки результатов освоения дисциплины Управление персоналом.

В результате оценки осуществляется проверка умений, знаний, которые формируют профессиональные и общие компетенции.

- *уметь*:

У1. Работать со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;

У2. Самостоятельно анализировать систему управления персоналом и её элементы;

У3. Проводить анализ количественного и качественного состава персонала;

Уп. Организовать проведение собеседования, интервью, анкетирования

- *знать*:

З1 Концепцию управления персоналом, принципы, функции, методы управления персоналом как объектом управления;

З2. Методологию построения и организацию функционирования системы управления персоналом организации;

З3. Основы формирования кадровой политики и кадрового планирования организации; - мотивационные основы управления персоналом;

Зп. Современные технологии управления персоналом и его развитием

- *владеть*:

В 1 Навыками анализа количественного и качественного состава персонала;

В 2 Навыками конструирования схем организационных структур системы управления персоналом;

В 3. Навыками проведения собеседования, интервью, анкетирования;

2. Комплект контрольно-оценочных средств

2.1 Теоретические задания (ТЗ)

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №1

по теме 1. **Предмет и содержание дисциплины Управление персоналом. Принципы и методы управления персоналом.**

Сформулируйте ответы на вопросы:

1. Перечислите требования к системе управления организацией и кадрами.
2. Назовите методы управления кадрами, их классификацию, области применения.
3. Раскройте сущность и состав административных, экономических и социально-психологических методов управления кадрами.
4. Перечислите групповые методы работы с кадрами и объясните их эффективность.
5. Перечислите факторы, влияющие на эффективность работы группы: размер, состав, сплоченность, конфликтность, групповые нормы и др. Ограничения, препятствующие эффективной групповой деятельности.

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №2

по теме 2. **Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом.**

Сформулируйте ответы на вопросы:

1. Расскажите о системе целей управления персоналом.
2. Перечислите функции управления персоналом.
3. Назовите состав и содержание функций управления персоналом.
4. Расскажите о формировании структурных подразделений системы управления персоналом.

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №3

по теме 3. **Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в персонале..**

Сформулируйте ответы на вопросы:

1. Перечислите цели, задачи и сущность кадрового планирования в организации.
2. Перечислите этапы и виды кадрового планирования.
3. Назовите показатели количественной потребности в кадрах и методы ее определения.
4. Назовите нормы управляемости.
5. Перечислите факторы, определяющие потребность в человеческих ресурсах.

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №4

по теме 4. **Найм, отбор и прием персонала**

Сформулируйте ответы на вопросы:

1. Назовите внутренние и внешние источники привлечения человеческих ресурсов. Их преимущества и недостатки.
2. Расскажите об организации процедуры отбора
3. Перечислите методы оценки претендентов на вакантную должность (рабочее место).
4. Расскажите об организации приема кадров.
5. Раскройте сущность адаптации работников.

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №5

по теме 5. **Мотивация в работе с человеческими ресурсами**

Сформулируйте ответы на вопросы:

1. Раскройте понятие и роль мотивации в достижении целей управления.
2. Раскройте сущность содержательных теорий мотивации (теории Маслоу, Мака Клееланда, Фредерика Герцберга).
3. Раскройте сущность процессуальных теорий мотивации.
4. Раскройте понятие материального и нематериального стимулирования.
5. Раскройте сущность и содержание гибких систем оплаты труда.

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №6

по теме 6. **Деловая оценка и аттестация человеческих ресурсов организации**

Сформулируйте ответы на вопросы:

1. Объясните понятие деловой оценки.
2. Расскажите об организации проведения деловой оценки.
3. Расскажите о документационном и информационном обеспечении процесса деловой оценки.
4. Перечислите показатели деловой оценки и их классификация.
5. Раскройте сущность аттестации кадров
6. Расскажите об этапах проведения аттестации: подготовительный этап, аттестация, заключительный этап.
7. Расскажите о методах аттестации: методы описательного характера, комбинированные методы, псевдоколичественные методы оценки.

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №7

по теме 7. **Управление развитием человеческих ресурсов**

Сформулируйте ответы на вопросы:

1. Что означает понятие развития человеческих ресурсов.
2. Дайте понятие карьеры. Выбор и виды карьеры.
3. Расскажите о подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала.
4. Раскройте системный подход к обучению.
5. Перечислите современные методы и технологии обучения.
6. Расскажите о формировании взаимоотношений в коллективе.
7. Расскажите о предупреждении и разрешении конфликтов.

2.2 Практические задания (ПЗ)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №1

Проанализируйте кадровую политику предприятия, на котором Вы работаете, или проходили производственную практику. Охарактеризуйте ее тип, аргументировав свои выводы. Опишите, какие основные цели и задачи ставит перед собой служба управления персоналом данного предприятия. Охарактеризуйте, какие, по вашему мнению, недостатки проявляются в политике управления персоналом, проводимой на данном предприятии.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 2

На предприятии, кадровую службу которого Вы возглавляете, работники решили создать первичную профсоюзную организацию, а Вы об этом узнали и должны доложить руководителю. Проанализируйте ситуацию и перечислите плюсы и минусы создания профсоюзной организации, какие у этого явления могут быть последствия? Имеет ли право кадровая служба или руководитель предприятия запретить создание профсоюзной организации или воспрепятствовать ее деятельности?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 3

Найдите на сайте Федеральной службы государственной статистики «Справочник Россия в цифрах. Краткий статистический сборник» за последний доступный год. Изучите в нем разделы:

- 1 Основные социально-экономические характеристики Российской Федерации;
- 5 Население;
- 6 Труд;
- 7 Уровень жизни населения.

Подготовьте сообщение с небольшой презентацией по следующим вопросам:

- 1) Динамика численности населения России. Понятие и динамика численности экономически активного населения
- 2) Характеристика плотности населения России
- 3) Распределение населения России по возрасту и средняя продолжительность жизни
- 4) Динамика международной миграции
- 5) Безработица в РФ
- 6) Основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 4

Приведите примеры успешных брендов организаций-работодателей и их преимуществ на рынке труда. Назовите основные составляющие успешного имиджа работодателя для разных категорий потребителей: а) студентов и выпускников; б) профессионалов; в) персонала компании.

Ответьте на вопросы:

- 1) Означает ли маркетинг и сбыт одно и то же понятие?
- 2) Существовала бы необходимость проведения мероприятий маркетинга персонала, если бы организация постоянно вела работу по улучшению условий труда? Если да, то какие еще мероприятия Вы считаете необходимыми?
- 3) Необходим ли маркетинг персонала в некоммерческих организациях?
- 4) Должен ли маркетинг персонала рассматриваться как группа мероприятий, выполняемых коммерческими и некоммерческими организациями, или как социальный процесс? Почему важно разделять эти два понятия?
- 5) Оказывают ли влияние проводимые в организации мероприятия маркетинга персонала на экономику страны и интересы всего общества?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 5

Инструменты мотивации сотрудников предприятия

Характеристика предприятия:

Структура - управление и все административные службы находятся в одном здании в крупном городе Подмосковья. Основной заказчик организации территориально находится в непосредственной близости от предприятия. Также имеются две строительные площадки в регионах. Профиль деятельности – строительно-монтажная организация, субподрядчик, одно из предприятий холдинга.

Общая численность персонала – около 500 человек. За последние 10 лет значительно изменилась система управления.

Общая ситуация:

Вы – заместитель генерального директора по работе с персоналом. Вступили в должность неделю назад. До вашего прихода в организацию этой позиции в ней не было. Вас пригласил вице-президент холдинга (не работающий непосредственно на данном предприятии).

Из беседы с генеральным директором Вы узнали:

1. Основной костяк сотрудников работает на предприятии от 15 до 25 лет и не собирается уходить в силу возраста и привычки. Это высокопрофессиональные рабочие кадры, имеющие уникальный опыт.

2. Текучесть кадров наблюдается, скорее, среди молодых специалистов: они приходят после вузов, получают опыт, а потом уезжают в Москву на строительство супермаркетов, где платят вдвое больше, чем в СМУ.

3. В организации существует система обучения молодых рабочих (есть собственный учебный полигон, соблюдаются традиции наставничества).

4. На предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники и др.).

Из ваших личных наблюдений за первую неделю работы:

1. В коллективе здоровый социально-психологический климат (доброжелательные, доверительные отношения, сплоченность, отзывчивость, готовность помочь).

2. Линейные руководители не знают современных систем мотивации и стимулирования, в управлении используют единственный стиль - подчеркивают ошибки подчиненных, а не их достижения.

3. Бригадиры распределяют задания по принципу «грузить на того, кто везет», за переработки никакой дополнительной оплаты не предусмотрено.

4. В целом коллектив очень инертен. Изменения и нововведения встречают сопротивление со стороны руководителей и сотрудников.

5. Высокая централизация управления, большинство оперативных решений принимается «наверху».

6. Линейные руководители считают, что причина всех проблем - отсутствие системы мотивации сотрудников.

Из анализа внутренней документации:

1. В компании существует фиксированные расценки на различные виды работ, и оплата труда рабочих начисляется исходя из процента от их выполнения. Однако она не соответствует реальным трудозатратам.

2. Система оплаты труда «непрозрачна». Рабочие не могут сами подсчитать, сколько и за что они получают.

3. Должностные инструкции, регламенты и стандарты (предприятие сертифицировано по ISO) не исполняются, отсюда – дублирование функций и низкая согласованность действий подразделений.

4. В организации нет формализованной системы оценки персонала. Предприятие на данном этапе не может повысить зарплату сотрудникам, т.к. является частично государственным и работает в соответствии с требованиями и предписаниями Министерства.

ЗАДАНИЕ:

1. Какие инструменты мотивации Вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности сотрудников (особенно молодых специалистов).
2. Нужно ли, на Ваш взгляд, менять систему оплаты труда? Каким образом?
3. Как обосновать свои предложения руководителю и работать с сопротивлением изменениям со стороны руководителя, старших сотрудников при внедрении предложений?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 6

Опросник «Мотивация к карьере» (методика А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххубер; Адаптация Е.А. Могилевкина)

Инструкция: Оцените в какой степени Вы согласны с приведенными высказываниями, используя шкалу от 1 до 5, где 1 означает «в очень малой степени» или «очень редко», а «5» - в «большей степени» или «очень часто».

1. У вас есть конкретная цель карьеры
2. Вы планируете свою карьеру
3. Вы осознаете свои сильные и слабые профессиональные качества
4. Вы меняете или пересматриваете цели своей карьеры на основании новой информации относительно Вас и Вашей ситуации
5. Вас интересует мнение значимых для вас коллег
6. Вы стремитесь к выполнению такой работы, которая направлена на достижение целей Вашей карьеры
7. Вы часто работаете сверхурочно
8. Вы часто думаете о своей работе в свободное время
9. Для Вас важны Ваше должностное положение, статус
10. Вы повышаете свою профессиональную квалификацию на специализированных курсах
11. Вы в курсе состояния дел Вашей организации в целом
12. Вы непосредственно участвуете в определении основных направлений вашей работы
13. Вы посвящены в стратегические планы руководства вашей организации
14. Вы поощряете сами себя по окончании конкретного рабочего задания
15. Вы ставите перед собой сложные, но достижимые цели в своей работе
16. Вы беретесь за выполнение заданий, по которым у вас отсутствует или на хватает информации
17. Вы ищите возможности к взаимодействию с влиятельными лицами вашей организации
18. Вы помогаете вашим коллегам по работе
19. Вы устанавливаете дружеские взаимоотношения с коллегами из других подразделений вашей организации
20. Вы можете выполнить свою работу в отсутствие вашего непосредственного руководителя

Обработка, нормы и интерпретация результатов.

1. Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 1 по 6 определяет уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная интуиция. Значения показателей по данному аспекту приведены ниже: (в баллах)

Степень развития карьерной интуиции

	низкая	средняя	высокая
Руководитель высшего управленческого уровня	До 24	24-27	28-30
Руководитель среднего управленческого уровня	До 20	20-26	27-30
Специалист	До 17	17-24	25-30

Высокая степень развития карьерной интуиции характерна для работников, реально оценивающих свои карьерные перспективы, опирающиеся если не на осознанное, то на интуитивное понимание своих сильных и слабых сторон в отношении профессионального и должностного продвижения.

Низкий уровень – характерен для работников, недостаточно использующих свои личностные ресурсы для продвижения по службе. Они не очень охотно схватывают и усваивают новые методы работы.

2. Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 7 по 13 определяет уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная причастность. Значения показателей по данному аспекту для специалистов и руководителей различных уровней управления приведены ниже: (в баллах)

Степень развития карьерной причастности

	низкая	средняя	высокая
Руководитель высшего управленческого уровня	До 29	29-32	33-35
Руководитель среднего управленческого уровня	До 23	23-30	31-35
Специалист	До 21	21-29	30-35

Высокий уровень свойственен для сотрудников, готовых работать с максимальной отдачей ради достижения, прежде всего, целей организации и способных достаточно длительный период времени работать сверхурочно и безвозмездно.

Низкий уровень – для работников, реализующих в карьере прежде всего личные цели, недостаточно учитывающих цели организации.

3. Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 14 по 20 определяет уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная устойчивость. Значения показателей по данному аспекту для специалистов и руководителей различных уровней управления приведены ниже: (в баллах)

Степень развития карьерной устойчивости

Низкая	средняя	высокая
--------	---------	---------

Руководитель высшего управленческого уровня	До 25	25-30	31-35
Руководитель среднего управленческого уровня	До 23	23-30	31-35
Специалист	До 22	22-29	30-35

Работники с высокой карьерной устойчивостью легко адаптируются к меняющимся обстоятельствам и способны эффективно справляться с трудностями и проблемами, возникающими в ходе осуществления их профессиональной деятельности.

Для работников с низкой карьерной устойчивостью - представляет определенную сложность сохранение высокого качества исполнения работы в ситуациях давления фактора времени, нехватки материально-технических ресурсов, отсутствия информации от коллег и вышестоящего руководства.

Вывод: По анализу данного теста, стремление к работе направлено на достижение целей в карьере по средним показателям, т.е. отдача работе только в рабочее время. Карьерная интуиция опирается на интуитивное понимание своих сильных и слабых сторон в отношении профессионального и должностного продвижения. Готовность работать для достижения целей в карьере без сверхурочных часов. Высокая карьерная устойчивость, легко адаптируюсь к меняющимся обстоятельствам и способны эффективно справляться с трудностями и проблемами, возникающими в ходе осуществления их профессиональной деятельности

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 7

Ознакомиться и изучить порядок расчета основных плановых показателей персонала предприятия.

Для проведения сравнительного анализа персонала используются такие показатели, как коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент восполнения численности работников и другие.

Задача 1

Постановка задачи:

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 000 чел. По трудовому договору в этом году на предприятие зачислено 200 чел. Рассчитать коэффициент оборота по приему.

Технология решения задачи:

Коэффициент оборота по приему рассчитывается как отношение количества работников, принятых на работу за данный период $Ч_n$, к среднесписочной численности работников $\bar{Ч}$ за тот же период:

$$k_{np} = \frac{Ч_n}{\bar{Ч}} = \frac{200}{1000} = 0,2. \quad (1)$$

Ответ: коэффициент оборота по приему 0,2.

Задача 2

Постановка задачи:

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 000 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 75 чел., поступило в учебные заведения 15 чел., ушло на пенсию 25 чел. Рассчитать коэффициент оборота по выбытию.

Технология решения задачи:

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается как отношение количества выбывших работников за данный период $Ч_{выб}$, к среднесписочной численности работников $\bar{Ч}$ за тот же период:

$$k_{выб} = \frac{Ч_{выб}}{\bar{Ч}} = \frac{115}{1000} = 0,115. \quad (2)$$

Ответ: коэффициент оборота по выбытию 0,115.

Задача 3

Постановка задачи:

На предприятие по трудовому договору в этом году зачислено 200 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 75 чел., поступило в учебные заведения 15 чел., ушло на пенсию 25 чел. Рассчитать коэффициент восполнения численности работников.

Технология решения задачи:

Коэффициент восполнения численности работников рассчитывается как отношение количества работников, принятых на работу за данный период $Ч_n$ к количеству выбывших работников за тот же период $Ч_{выб}$:

$$k_{выб} = \frac{Ч_n}{Ч_{выб}} = \frac{200}{115} = 1,74. \quad (3)$$

Ответ: коэффициент восполнения численности работников 1,74.

Задача 4

Постановка задачи:

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 000 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 75 чел., поступило в учебные заведения 15 чел., ушло на пенсию 25 чел. По трудовому договору в этом году на предприятие зачислено 200 чел. Рассчитать коэффициент стабильности кадров.

Технология решения задачи:

Коэффициент стабильности кадров рассчитывается как отношение количества работников списочного состава в данный период $Ч_{сп}$ к среднесписочной численности работников $\bar{Ч}$.

Количество работников списочного состава в данный период определяется следующим образом:

$$Ч_{cn} = \bar{Ч} - Ч_{выб} + Ч_n, \quad (4)$$

поэтому

$$k_{стаб} = \frac{Ч_{cn}}{\bar{Ч}} = \frac{1085}{1000} = 1,085. \quad (5)$$

Ответ: коэффициент стабильности кадров 1,085.

Задача 5

Постановка задачи:

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 000 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 75 чел., призваны на службу в Вооруженные силы 10 чел., ушло на пенсию 25 чел. Рассчитать коэффициент текучести кадров.

Технология решения задачи:

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение количества работников предприятия или подразделения $Ч_{тек}$, выбывших за данный период по причинам, не вызванным производственной или общегосударственной необходимостью, к среднесписочной численности работников $\bar{Ч}$:

$$k_{тек} = \frac{Ч_{тек}}{\bar{Ч}} = \frac{75}{1000} = 0,075. \quad (6)$$

Полученное значение коэффициента текучести находится в нормальных пределах, то есть не является показателем неблагоприятной в целом обстановки на предприятии.

Ответ: коэффициент текучести кадров находится в нормальных пределах и составляет 0,075.

Задачи на планирование численности работников предприятия

Ознакомиться и изучить порядок расчета основных плановых показателей персонала предприятия

Планирование численности работников предприятия предполагает расчет и анализ таких показателей, как списочная, явочная и среднесписочная численность и прочие.

Задача 1

Постановка задачи:

Персонал предприятия общей численностью 100 чел. разделен на две категории. Работники одной категории имеют восьмичасовую продолжительность рабочего дня, а 20 работников другой категории – семичасовой рабочий день. Плановый (эффективный) фонд рабочего времени – 219 дней, из которых 8 – предпраздничные. Определить среднюю установленную продолжительность рабочего дня по предприятию.

Технология решения задачи:

Средняя продолжительность рабочего дня для разных категорий работников определяется по формуле:

$$\bar{P}_i = \frac{T_k P_c + T_{предпр} P_{предпр}}{T_{эф}}, \quad (7)$$

где $T_{к, предпр}$ – календарный фонд рабочего и предпраздничного времени соответственно;

$P_{с, предпр}$ – продолжительность рабочего и предпраздничного дня соответственно.

Пользуясь формулой (7), определяем среднюю продолжительность рабочего дня по категориям работающих и оформим результат в виде табл. 1.

Таблица 1

Продолжительность рабочего дня	8	7
Продолжительность предпраздничного дня	7	6
Количество работников по категориям	80	20
Средняя продолжительность рабочего дня	7,96	6,96

В целом по предприятию средняя установленная продолжительность рабочего дня рассчитывается следующим образом:

$$\bar{P} = \frac{\sum_i \bar{P}_i P_i}{P}, \quad (8)$$

где P_i – численность работников по категориям;

P – общая численность персонала.

Средняя установленная продолжительность рабочего дня по данному предприятию составляет

$$\bar{P} = \frac{7,96 \cdot 80 + 6,96 \cdot 20}{100} = 7,76 \text{ ч.}$$

Ответ: средняя продолжительность рабочего дня на предприятии установлена в объеме 7,76 ч.

Задача 2

Постановка задачи:

Среднесписочная численность рабочих некоторого предприятия в мае составила 280 чел.. Средняя установленная продолжительность рабочего дня – 8 часов. Рассчитать табельный (номинальный) фонд рабочего времени.

Технология решения задачи:

Табельный (номинальный) фонд рабочего времени $T_{таб}$ определяется как разность между календарным фондом рабочего времени рабочих T_k и количеством человеко-дней (или человеко-часов), не используемых в праздничные $T_{празд}$ и выходные дни $T_{вых}$:

$$T_{таб} = (T_k - T_{празд} - T_{вых}) \bar{P}_{сут}, \quad (9)$$

где $\bar{P}_{сут}$ – среднесписочная численность рабочих.

В мае всего 31 день, что составляет 248 часов. Выходных – 4 дня, то есть 32 часа, 1 предпраздничный день, продолжительность которого сокращена на 1 час, и 2 праздничных дня – 16 часов. Поэтому табельный (номинальный) фонд рабочего времени в данной задаче составит:

$$T_{таб} = (248 - 32 - 1 - 16) 280 = 56280 \text{ чел} - \text{час}.$$

Ответ: табельный (номинальный) фонд рабочего времени в мае составит 56 280 человеко-часов.

Задача 3

Постановка задачи:

Предприятие работает с 1 июня. В таблице показано, как изменялась списочная численность работающих (P) в июне. Определить среднесписочную численность работающих за первую декаду июня и за июнь.

Дата	1.06	5.06	8.06	10.06
	6	6	6	
Списочная численность работающих, чел.	110	150	200	220

Технология решения задачи:

При определении среднесписочной численности работающих в расчет принимается сумма списочного числа персонала за все календарные дни. Численность работников в нерабочие (выходные и праздничные) дни принимается равной количеству персонала в соответствующий выходной и праздничный день. В расчетах используется формула вида:

$$\bar{P} = \frac{\sum_i P_i}{T_k}, \quad (10)$$

где T_k – число календарных дней в периоде.

Дата	1.06	5.06	8.06	10.06
Списочная численность работающих, чел.	110	150	200	220
Среднесписочная численность работающих за первую декаду, чел.	$\frac{110 \cdot 4 + 150 \cdot 3 + 200 \cdot 2 + 220}{10} = 151$			
Среднесписочная численность работающих за июнь, чел.	$\frac{110 \cdot 4 + 150 \cdot 3 + 200 \cdot 2 + 220 \cdot 21}{30} = 197$			

Ответ: среднесписочная численность работающих за первую декаду июня составила 151 чел., а за июнь в целом – 197 чел.

Задача 4

Постановка задачи:

Плановый эффективный фонд рабочего времени $T_{эф}$ одного рабочего-сдельщика равен 1639 час/год. Плановая технологическая трудоемкость производственной программы $T_{емк}$ 1600 тысяч нормо-часов. Определить норматив численности основных рабочих-сдельщиков предприятия по трудоемкости производственной программы, если коэффициент выполнения норм времени рабочими равен 95 %.

Технология решения задачи:

Норматив численности работников предприятия по трудоемкости производственной программы определяют по формуле:

$$H_{ч} = \left(\frac{T_{емк}}{T_{эф}} \right) / \kappa_{вн}, \quad (11)$$

где $\kappa_{вн}$ – коэффициент выполнения норм времени рабочими. Он рассчитывается как отношение фактически отработанного времени к соответствующему фонду времени, в %.

Таким образом, $H_{ч} = \left(\frac{1600000}{1639} \right) / 0,95 = 1028 \text{ чел.}$

Следовательно, на данном предприятии численность основных рабочих-сдельщиков должна быть увеличена на 3 %.

Ответ: норматив численности основных рабочих-сдельщиков предприятия по трудоемкости производственной программы составляет 1028 чел.

Задача 5

Постановка задачи:

Плановый выпуск предприятия составляет 1 300 тыс. руб. за год, а плановая норма выработки одного рабочего – 25 тыс. руб. за год. Коэффициент выполнения норм времени к вн рабочими равен 1. Рассчитать численность рабочих по нормам выработки.

Технология решения задачи:

$$H_{ч} = \frac{B_{пл}}{B_{н}} \div \kappa_{вн}, \quad (12)$$

где $B_{пл}$ – плановый объем продукции (выполняемых работ);

$B_{н}$ – норма выработки.

Подставив известные из условия задачи данные, получаем искомое количество рабочих:

$$H_{ч} = \frac{1300}{25} \div 1 = 52 \text{ чел.}$$

Ответ: численность рабочих по нормам выработки равна 52 человека.

Задача 6

Постановка задачи:

Номинальный фонд рабочего времени $T_{н}$ составляет 2008 час/год для одного рабочего, плановый эффективный фонд рабочего времени $T_{эф}$ равен 1639 час/год. Рассчитать коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную $\kappa_{сп}$.

Технология решения задачи:

Коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную k_{cn} рассчитывается как отношение табельного (номинального) фонда рабочего времени к плановому (эффективному).

$$\text{В данной задаче } k_{cn} = \frac{2008}{1639} = 1,22.$$

Ответ: коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную k_{cn} равен 1,22.

Задача 7

Постановка задачи:

Количество единиц установленного в цехе оборудования K_o равно 25. Норма обслуживания H_o – 5 ед. Режим работы предприятия двухсменный. Коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную k_{cn} равен 1,22. Рассчитать численность рабочих по нормам обслуживания.

Технология решения задачи:

Для расчета численности рабочих по нормам обслуживания применяют формулу:

$$H_q = \frac{K_o}{H_o} n \cdot k_{cn}, \quad (13)$$

где n – количество смен.

Таким образом, искомая численность $H_q = \frac{25}{5} 2 \cdot 1,22 = 12$ чел.

Ответ: численность рабочих по нормам обслуживания равна 12 чел.

Задача 8

Постановка задачи:

Предприятием приобретено 4 крана. Режим работы двухсменный. Коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную k_{cn} равен 1,22. Рассчитать численность рабочих по рабочим местам.

Технология решения задачи:

Численность рабочих по рабочим местам определяют по формуле:

$$H_q = M \cdot n \cdot k_{cn}. \quad (14)$$

Подставив известные из условия данные, получаем искомую численность:
 $H_q = 4 \cdot 2 \cdot 1,22 = 10$ чел.

Ответ: предприятию необходимо 10 крановщиков для нормальной организации работ.

Задачи на освоение методов определения уровня производительности труда на предприятии

Ознакомиться и изучить порядок расчета основных плановых показателей персонала предприятия

Задача 1

Постановка задачи:

Выпуск изделия составляет 2 500 тыс. руб. за год. Численность работающих на производстве – 141 чел. Определить выработку по данному изделию.

Технология решения задачи:

Выработка B представляет собой отношение стоимости произведенной продукции C_n к численности работающих $Ч$:

$$B = \frac{C_n}{Ч}. \quad (15)$$

В нашей задаче выработка одного рабочего равна 17,7 тыс. руб.

Ответ: выработка по данному изделию равна 17,7 тыс. руб.

Задача 2

Постановка задачи:

Предприятие выпускает 3 вида изделий: А, Б, В. Выпуск и численность занятых в производстве этих изделий представлен в таблице. Определить отклонение производительности труда при производстве изделий А, Б, В от средней производительности.

Изделие	Стоимость произведенной продукции, млн руб.	Численность занятых, чел.
А	1,25	100
Б	6	500
В	21	1400

Технология решения задачи:

Чтобы определить отклонение производительности труда от средней производительности, сначала по формуле (15) рассчитаем выработку (она представлена в табл. 2).

Таблица 2

Изделие	Выработка, тыс. руб.
А	12,5
Б	12
В	15

Затем отнесем просуммированную стоимость произведенной продукции к общей численности занятых:

$$B_{\text{общ}} = \frac{\sum_i B}{\sum_i Ч}. \quad (16)$$

Получаем 14,1 тыс. руб.

Теперь можно рассчитать отклонение производительности труда:

$$П = \frac{B}{B_{общ}}. \quad (17)$$

Отклонение производительности труда при выпуске изделия А составит $П_A = \frac{12,5}{14,1} = 0,89$, изделия Б – 0,85 (то есть 85 %) и изделия В – 1,06.

Ответ: по изделиям А и Б производительность ниже среднего значения на 11 и 15 % соответственно, а по изделию В – выше среднего на 6 %.

Задача 3

Постановка задачи:

Выработка продукции в час составляет 15 изделий. Внедрение новейшей технологии позволило снизить трудоемкость изготовления данного изделия на 14 %. Проанализировать, как изменится производительность труда.

Технология решения задачи:

Изменение производительности труда за определенный период по показателям выработки или трудоемкости может быть проанализировано с помощью расчета индекса роста производительности труда $I_{пт}$:

$$I_{gn} = \frac{B_{отч}}{B_{баз}}; \quad I_{пт} = \frac{T_{баз}}{T_{отч}}, \quad (18)$$

где $B_{отч}$, $B_{баз}$ – соответственно выработка в отчетном и в базисном периоде;

$T_{отч}$, $T_{баз}$ – соответственно трудоемкость в отчетном и в базисном периоде.

Из условия видно, что выработка в базисном периоде составляет 0,25 изделий в минуту. В отчетном периоде трудоемкость изделия снизилась на 14 %, то есть те же 15 изделий работник теперь производит не за минуту, а за 0,86 минуты. Поэтому выработка в отчетном периоде равна 0,29 изделий в минуту. Индекс роста производительности труда, рассчитанный по одной из формул (18), равен:

$$I_{gn} = \frac{0,29}{0,25} = 1,16.$$

Следовательно, снижение трудоемкости изготовления данного изделия на 14 % дает нам рост производительности на 16 %.

Ответ: ожидаемый рост производительности труда составит 16 %.

Задача 4

Постановка задачи:

На предприятие в отчетном периоде было принято на работу 4 новых сотрудника, что составляет 25 % от общей численности работающих. Выпуск продукции при этом увеличился по сравнению с базисным периодом на 45 %. Рассчитать, как повысится выработка, и, соответственно, производительность труда.

Технология решения задачи:

Для решения задачи воспользуемся формулой (15):

$$B_{отн} = \frac{1,45}{1,25} = 1,16.$$

Таким образом, увеличение численности персонала на 25 % обусловило 16-процентный рост производительности труда.

Ответ: производительность труда возрастет на 16 %.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 8

Этичность «спорных» методов.

Этично ли использовать полиграф, графологию, физиогномику, астрологию и экстрасенсорику при оценке персонала российских компаний в условиях социально ориентированной (гуманистической) экономики? Стали бы вы, будучи руководителем, использовать подобные методики? И если да, то какие из них?

Аргументируйте свой ответ. Заполните таблицу.

№ п/п	Название метода	Преимущества применения в компании	Недостатки применения в компании	Для оценки каких качеств и в каких случаях можно применять
1.	Физиогномика			
2.	Графология			
3.	Наркотические алкогольные тесты			
4.	«Звуковая теория имен» Хигира			
5.	Астрология			
6.	Экстрасенсорика			
7.	Оценка по группе крови			

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 9

Исходные данные.

Руководство промышленной группы ОАО «Метран» всегда считало, что в современном бизнесе особое значение имеет каждый работник, что все больше возрастает влияние уровня профессионализма и качества труда каждого работника на конечные результаты работы всей организации. Проведение текущего периодического оценивания персонала организации было назначено на 15 декабря. Создана аттестационная комиссия, определен круг лиц, подлежащих аттестации, составлен аттестационный лист. Но волнения, связанные с аттестацией, теперь уже остались позади. Вопрос о том, что писать, о чем спрашивают на заседаниях аттестационной комиссии, чем это чревато для каждого и как может завершиться - уже позади. Все предложения и пожелания работников в виде аналитических записок переданы руководству компании. Время подводить первые итоги и осознавать те возможности, которые открыла аттестация для каждого работника и для компании в целом.

С этой целью отдел человеческих ресурсов промышленной группы «Метран» провел анонимный опрос сотрудников. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит большую часть рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Поэтому из разосланных анкет было обработано лишь 55%.

По результатам письменного опроса (иногда устного) руководством сделаны следующие выводы по результатам аттестации. Каждому сотруднику аттестация предоставила следующие возможности:

- иначе взглянуть на свою работу, проанализировать и решить приоритетные задачи, а также определить цели на будущее;
- проанализировать свою работу с руководителем;
- понять, каким образом он оценивает их труд, насколько правильно сотрудники понимают задачи, которые перед ними стоят;
- встретиться с руководством организации и высказать мнение о работе и перспективах развития организации;
- подумать о личном профессиональном развитии и понять, насколько это согласуется с интересами организации.

Вместе с этим, треть работников утверждают, что процедура аттестации имела и определенные недостатки:

- руководители не всегда могут объективно оценить работу подчиненных, поскольку не обладают достаточной и необходимой для этого информацией;
- аттестационное собеседование преимущественно является просто формальностью «все давно решено»;
- результаты аттестации практически никогда не используются для повышения заработной платы работникам, продвижению по службе;
- у руководителей не хватило времени для более качественной подготовки и проведения аттестации;
- имела место необъективная критика при наличии неформальных отношений между руководителем и подчиненным, который проходит аттестацию, и как следствие руководитель имел возможность завышать аттестационные оценки отдельным работникам.

В целом для компании аттестация позволила:

- проанализировать работу каждого департамента. Принято решение, что планы развития организации будут разрабатываться с учетом результатов аттестации персонала;
- объективным пожеланием работников было внедрение автоматизированной программы учета персонала и процедуры оценки, обучение;
- открытые беседы в ходе проведения аттестации позволили более точно сформировать программу обучения для каждого сотрудника и организации в целом.
- Согласно этой программе и целей ОАО «Метран» у каждого сотрудника появился свой шанс повысить свою квалификацию;
- по результатам аттестации 2% работников переведены на высшие должности, часть зачислена в кадровый резерв организации.

Фактически, это был первый опыт проведения аттестации в промышленной группе «Метран».

Задание.

1. Объясните, как связана система оценки работников с системой обучения, развития и мотивации работников.
2. Обоснуйте, почему часть сотрудников была недовольна результатами аттестации. Какие факторы повлияли на объективность оценки персонала?
3. Оформите приказ о проведении аттестации персонала организации. Необходимые реквизиты определите самостоятельно.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 10

Разработка тестов.

Разработайте мини-тест на выявление определенных навыков (на выбор). Не более 15 вопросов.

Разработайте мини-тест на определение какой-либо черты характера. (на выбор). Не более 15 вопросов.

Тест Сонди. Используя ресурсы сети Интернет пройдите тест Сонди. Насколько, по вашему мнению, объективен этот тест? Отражает ли он ваши внутренние особенности и переживания? В каких случаях организационной деятельности можно применять подобную методику оценки?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №11

Николаев был принят на работу с месячным испытательным сроком. В приказе по предприятию датой начала работы значилось 15 июня. Однако по указанию руководителя Николаев приступил к работе 12 июня. На основании того, что Николаев не прошел испытания, трудовой договор с ним был расторгнут 14 июля.

1. Правомерны ли действия администрации предприятия?
2. Каков порядок расторжения трудового договора при неудовлетворительном результате испытания?
3. Вправе ли уволиться работник в период испытательного срока?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 12

1. Имеет ли право администрация муниципального предприятия заключить трудовой договор сроком на один год, ссылаясь на то, что соискатель работы является пенсионером по старости?
2. Имеет ли право администрация муниципального предприятия отказать в приеме на работу подростку 15-ти лет, обосновывая такое решение тем, что лица, которые не достигли 16-летнего возраста, принимаются на работу в исключительных случаях и с предварительного согласия профкома?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 13

Экономист Никонова была принята на работу по специальности с трехмесячным испытательным сроком. Испытательный срок был продлен приказом администрации и с согласия работника еще на один месяц. Руководитель мотивировал такое решение тем, что не получил за этот срок определенного представления о деловых качествах Никоновой. Через месяц был издан приказ об увольнении Никоновой как не прошедшей испытания. Никонова возражала против увольнения, считая, что в течение испытательного срока претензий к ней не предъявлялось, что она обладает необходимой квалификацией для выполнения данной работы, а согласие на продление испытательного срока дала под нажимом администрации предприятия.

Правомерны ли действия администрации в этом случае?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 14

Экономист внешнеторгового объединения Смирнова В. К. отказалась от подписания срочного трудового договора с тем же объединением, которое было преобразовано в акционерное общество открытого типа. В этой связи она была приказом генерального директора уволена по п.7 ст. 77 ТК РФ.

Считая увольнение неправильным, она обратилась в суд с иском о восстановлении на работе. Ответчик с иском не согласился, ссылаясь на то, что после регистрации устава общества было утверждено Положение о найме и увольнении работников общества. На этом основании генеральный директор издал приказ о заключении со своими работниками срочных трудовых договоров. В результате преобразования государственного предприятия произошли существенные изменения условий труда, поэтому, как считал ответчик, были основания прекратить трудовой договор со Смирновой В. К.

Правильно ли поступил генеральный директор акционерного общества?

Какое решение, на Ваш взгляд, должен вынести суд?
С какой категорией работников заключаются срочные трудовые договоры?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 15

Пройдите тесты Голланда, Айзенка, «Иерархия потребностей», «Что Вами движет?» приведенные на с. 14. По результатам тестов определите свой тип профессионального предпочтения, тип темперамента, ведущие мотивационные потребности и проанализируйте к каким видам деятельности, Вы наиболее предрасположены, исходя из ваших личностных качеств.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 16

. Представьте, что Вы работаете менеджером по набору персонала. Вам нужно провести собеседование с кандидатом на вакантную должность. Составьте список формализованных и слабоформализованных вопросов (не менее 10), которые Вы зададите собеседнику. Поясните, какие особенности кандидата Вы хотите выяснить, задавая каждый из своих вопросов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 17

Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на поставленные следующие вопросы. К вам приходят сотрудники с вопросом повышения заработной платы, ссылаясь при этом, что на другом предприятии они будут получать больше и уволятся, если вы её не увеличите. Что вы ответите? Обоснуйте свое решение.

1. Вы отказываете в повышении заработной платы, так как считаете их требования неправильными. Вы скорее смиритесь с нехваткой рабочей силы, чем вызовете недовольство других сотрудников, т. е. вы предпочитаете увольнение;
2. Удержите сотрудников от увольнения обещанием повысить зарплату с условием никому не говорить об этом.
3. Спросите сотрудника, является ли его зарплата справедливой в сравнении с его коллегами и на каком основании он требует её повышения?
4. Вы объясните, что имеются определенные трудности, которые будут затем сняты и он может решить свою проблему.
5. По вашему мнению, сотруднику неправильно была определена категория, и вы поставите вопрос о её пересмотре.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 18

Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на поставленные следующие вопросы. В плановом отделе произошёл инцидент связанный с пропажей денег из кошелька экономиста Петровой О.И. Она обвинила в пропаже нового сотрудника Семёнову Р.П. только на основании того, что работает два года год и пропаж не было, а как только пришла Семёнова Р.П. возникла кража. 1. Укажите вид конфликта, предложите, как конфликт разрешить, укажите к какой группе методов управления конфликтами, относится предложенное вами решение. 2. Предположите последствия конфликта

2.6 Вопросы к зачету

ОК 04.

1. Предмет управления человеческими ресурсами. Основные цели и задачи курса.
2. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления организацией.
3. Эволюция теории управления человеческими ресурсами
4. Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы».
5. Понятие и содержание человеческого, социального, организационного и интеллектуального капитала.
6. Философия управления человеческими ресурсами.
7. Системный подход к управлению человеческими ресурсами организации.
8. Принципы управления человеческими ресурсами организации и их классификация.

9. Классификация нормативно-методических документов системы управления человеческими ресурсами.
10. Организационно-распорядительные документы.
11. Регламентирующие документы. Коллективный договор и другие
12. Методы управления человеческими ресурсами и их классификация.
13. Формирование трудовых коллективов.
14. Варианты включения подсистемы управления человеческими ресурсами в общую систему управления организаций.
15. Организационное проектирование системы управления кадрами.
16. Принципы формирования системы управления человеческими ресурсами.
17. Этапы организационного проектирования системы управления человеческими ресурсами.
18. Кадровое, нормативно-методическое, правовое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение формирования системы управления человеческими ресурсами.
19. Система целей управления человеческими ресурсами.
20. Функции управления человеческими ресурсами и функциональное разделение труда
21. Состав и структура подсистем системы управления человеческими ресурсами
22. Кадровая политика управления человеческими ресурсами.
23. Стратегия управления кадрами.
24. Этапы формирования системы стратегического управления человеческими ресурсами.
25. Конкурентоспособность трудового потенциала отдельного работника и человеческих ресурсов организации, методы ее оценки.
26. Маркетинг человеческих ресурсов.
27. Сегментирование рынка труда.
28. Политика найма в организации.
29. Цели, задачи и сущность кадрового планирования в организации.
30. Типовой оперативный план кадровой работы в организации.
31. Качественная потребность в человеческих ресурсах и методы ее определения.
32. Количественная потребность в человеческих ресурсах и методы ее определения.
33. Политика найма кадров. Источники привлечения человеческих ресурсов.
34. Профориентационная работа.
35. Подбор кадров,
36. Цели и этапы отбора, их содержание.
37. Модель рабочего места, ее значение и содержание.
38. Методы оценки претендентов на вакантную должность (рабочее место).
39. Процедура приема работника в организацию и документация процесса.
40. Профессиональная, социальная и организационная адаптация кадров.
41. Расчет затрат на рабочее место.
42. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности: понятие и роль.
43. Содержательные теории мотивации.
44. Процессуальные теории мотивации. Комплексная система мотивации человеческими ресурсами, ее инструментарий.
45. Оплата труда: сущность и понятие.
46. Функции заработной платы.
47. Материальное и нематериальное стимулирование.
48. Сущность и содержание гибких систем оплаты труда.
49. Деловая оценка кадров: понятие, цели, периодичность.
50. Элементы и этапы оценки персонала.
51. Организация проведения деловой оценки.
52. Документационное и информационное обеспечение процесса деловой оценки.
53. Показатели деловой оценки и их классификация.
54. Роль линейного руководителя при проведении деловой оценки и аттестации.
55. Оценка и анализ кадрового потенциала.

56. Оценка трудового вклада работника.
57. Документационное сопровождение различных методов оценивания и подведение итогов оценки кадров.
58. Аттестация кадров: сущность, цели и задачи проведения.
59. Показатели оценки при аттестации сотрудников.
60. Этапы проведения аттестации: подготовительный этап, аттестация, заключительный этап.
61. Методы аттестации: методы описательного характера, комбинированные методы, псевдоколичественные методы оценки.
62. Документирование при проведении аттестации работников организации.
63. Понятие развития человеческих ресурсов.
64. Сущность, цели, виды и формы обучения персонала.
65. Современные методы и технологии обучения.
66. Коучинг и наставничество: понятие и различия.
67. Организация обучения кадров.
68. Профориентационная работа: понятие, роль и формы.
69. Перемещения кадров, работа с кадровым резервом
70. Понятие и виды карьеры, их классификация.
71. Этапы карьерного роста.
72. Модели карьеры.
73. Планирование деловой карьеры.
74. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации человеческих ресурсов.
75. Высвобождение кадров.
76. Конфликты в коллективе.
77. «Открытость» организации для работников и обратная связь.
78. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

Итоговый тест по дисциплине

Задания открытого типа:

1. Вам необходимо осуществить подбор кандидатов на несколько открытых вакансий. Какие пути поиска Вы выберете и почему?
2. Два кандидата в ходе конкурса показали одинаковый уровень профессиональных навыков, сопоставимый опыт и образование. По каким критериям Вы будете выбирать того, кто станет членом Вашего коллектива?
3. Вы знаете, что в одном из отделов компании, где Вы работаете, имеет место вялотекущий конфликт между руководителем и одним из сотрудников. Ваши действия.
4. Один из кандидатов на вакантную позицию является слишком квалифицированным. Каковы плюсы и минусы данной ситуации? Ваши действия.
5. Вы понимаете, что очень интересный кандидат для Вашей компании, на самом деле заинтересован в другого рода работе (компании, корпоративной культуре). Однако, у Вас есть все возможности убедить его прийти к Вам. Как Вы поступите в данной ситуации?
6. Каким образом Вы сможете определить основные факторы, мотивирующие кандидата?
7. Определите ключевые компетенции профиля должности менеджера по продажам терминалов.
8. В Вашей компании принято решение о введении новой дополнительной отчетности для торговых представителей. Предложите шаги по ее внедрению с тем, чтобы добиться максимально позитивного восприятия.

Задания закрытого типа:

1. Под процессом набора персонала понимается:
 - а) прием сотрудников на работу
 - б) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на

вакантную должность

- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.
- г) нет правильного ответа

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

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

3. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

- а) лизинг рабочей силы
- б) численную адаптацию рабочей силы**
- в) функциональную адаптацию рабочей силы
- г) дистанционную адаптацию рабочей силы

4. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а) оценка личных и деловых качеств
- б) оценка результатов труда**
- в) оценка труда
- г) комплексная оценка качества работы

5. Перечислите возможные программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (более одного правильного ответа):

- а) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку
- б) обучение**
- в) горизонтальное перемещение**
- г) вознаграждение сотрудника

6. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:

- а) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников**
- б) появление новых импульсов для развития**
- в) низкие затраты на адаптацию персонала
- г) нет правильного ответа

7. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления

- а) внутриорганизационной карьеры:
- б) горизонтального типа
- в))центростремительного типа
- г) вертикального типа

8. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности

рабочего дня, представляет использование:

- а) стандартных режимов работы
- б) гибких режимов рабочего времени**
- в) частичной занятости
- г) нет правильного ответа

9. Последовательное прохождение всех ступеней карьерной лестницы при работе в различных организациях отдельной отрасли:

- а) невозможно
- б) возможно**
- в) периодически
- г) нет правильного ответа

10. _____ инструктаж проходят все работники не реже одного раза в шесть месяцев по программам, разработанным для проведения первичного инструктажа на рабочем месте:

- а) Повторный**
- б) вторичный
- в) первичный
- г) нет правильного ответа

11. Приток новых людей и идей в организацию уменьшает такой комплекс кадровых мероприятий, как:

- а) использование международных кадров
- б) компенсационная политика
- в) формирование, обучение, стимулирование внутри самой организации**
- г) нет правильного ответа

12. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на:

- а) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений
- в) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб**
- г) нет правильного ответа

13. В основу _____ управления заложена концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: «антрепренерство» — предпринимательство и «интре» — внутренний. Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов:

- а) предпринимательского**
- б) партисипативного
- в) авторитарного
- г) нет правильного ответа

14. К преимуществам внутренних источников найма относят (более одного правильного ответа):

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

15. Возрастание роли стратегического подхода к управлению человеческим ресурсом в настоящее время связано:

- 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**
- г) нет правильного ответа

16. _____ инструктаж проводится при выполнении разовых работ, при ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и работ, на которые оформляется наряд-допуск, разрешение или другие специальные документы, а также при проведении в организации массовых мероприятий:

- а) целевой**
- б) первичный
- в) вводный
- г) нет правильного ответа

17. Развитие персонала – это:

- а) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей
- б) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач**
- в) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах
- г) нет правильного ответа

18. Социальное партнерство – это отношения:

- а) власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ
- б) основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя
- в) конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов**
- г) основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения

19. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

- а) психологические тесты**
- б) графические тесты**
- в) проверки профессиональных навыков
- г) проверки общих знаний

20. В процессе отбора кандидатов кадровые органы практикуют тесты на определение уровня развития _____

- а) интеллекта**
- б) кругозора
- в) интеллекта и кругозора
- г) нет правильного ответа

21. Система управления персоналом включает в себя (более одного правильного ответа):

- а) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей**
- б) общее руководство организацией**
- в) службу технологического контроля (отдел ОТК)

г) подразделения капитального строительства

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

- а) заключение контракта
- б) привлечение кандидатов
- в) отбор кандидатов**
- г) подбор кандидатов

23. Перечислите качества и навыки, необходимые сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (более одного правильного ответа):

- а) знание общих законов развития организации**
- б) профессионализм в области финансового управления организацией
- в) особенности технологических процессов производства
- г) компетентность в своей профессиональной области**

24. Подход, предусматривающий гибкость управления персоналом, интенсификацию труда, активную работу по бережливости и участию работников в управлении, носит название:

- а) технологический
- б) гуманистический
- в) демократический
- г) рационалистический**

25. Теория Y о человеческом поведении не включает:

- а) прохладность к работе**
- б) готовность к самоуправлению
- в) готовность к самоконтролю
- г) необходимость постоянных контроля и инструктажа

26. Прогрессивность, научность, перспективность, достоверность, обоснованность, гласность и др. — это ...

- а) методы
- б) элементы системы
- в) принципы**
- г) приемы

27. Управленческие воздействия, основанные на соблюдении организационных закономерностей и направленные на поддержание порядка в системе, составляют существо ... методов управления

- а) административных**
- б) экономических
- в) социально-психологических
- г) правовых

28. Управленческие воздействия, направленные на соблюдение действующих правовых норм и актов, отнесено к ... методам управления персоналом.

- а) административным
- б) экономическим
- в) социально-психологических
- г) правовых**

29. Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют...

- а) распорядительные воздействия

- б) организационные воздействия**
- в) материальные поощрения и взыскания
- г) дисциплинарную ответственность

30. Замечания, предупреждения, выговор, строгий выговор воспринимаются как...

- а) распорядительные воздействия
- б) организационные воздействия**
- в) материальные поощрения и взыскания
- г) дисциплинарная ответственность**

КЛЮЧ

1	б	11	в	21	аб
2	а	12	в	22	в
3	б	13	а	23	г
4	б	14	аб	24	г
5	бв	15	в	25	а
6	аб	16	а	26	в
7	г	17	б	27	а
8	б	18	в	28	г
9	б	19	аб	29	б
10	а	20	а	30	г

Показатели «умения» и «знания» при промежуточной аттестации в форме *зачета* определяются оценками «зачтено», «не зачтено».

«Зачтено» - обучающийся глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок.

«Не зачтено» - обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания, задачи.

Фонд оценочных средств составлен в соответствии с требованиями ФГОС СПО по специальности 38.02.01 ЭКОНОМИКА И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ (ПО ОТРАСЛЯМ) базового уровня

Разработчик:

доцент кафедры

экономики и управления в АПК, канд. экон. наук _____ Родионова Т.Г.

Фонд оценочных средств одобрен на заседании кафедры гуманитарных дисциплин «15» января 2025 года, протокол № 5.

Заведующий кафедрой

экономики и управления в АПК, к. э. н., доцент _____ Шилова И.Н.