

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Узунов Федор Владимирович

Должность: Ректор

Дата подписания: 25.05.2026 16:25:48

Уникальный программный ключ:

fd935d10451b860e912264c0378f8448452bfdb603f94388008e29877a6bcbf5

**АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ»
«УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ»
Факультет экономики, управления и юриспруденции**

Кафедра «Управление и бизнес- информатика»



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-

методической работе

Г.П. Узунова

«02» февраля 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки

19.03.04 Технология продукции и организация общественного питания

Профиль

Руководитель предприятия питания

Квалификация выпускника

Бакалавр

Для всех

форм обучения

Симферополь, 2026 г.

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Средства оценивания в ходе текущего контроля:

- устные опросы в ходе семинарских занятий;
- рефераты;
- тестирование;
- практические задания, выполняемые в ходе семинарского занятия или рекомендуемые для самостоятельной работы.

Компетенция УК-3 – Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		
УК-3.1. Знает	УК-3.2. Умеет	УК-3.3. Владеет
Знает основы системного подхода к осуществлению поиска, критического анализа и синтеза информации для решения поставленных задач	Умеет реализовать принципы командной работы; вырабатывать командную стратегию; определять свою роль и социальное взаимодействие в командной работе	Владеет навыками командной работы при решении поставленных задач; социального взаимодействия в коллективе команды; реализации командной стратегии и своей роли в команде
1.1 № 1-60 1.3 № 1-30	1.2 № 1-30	1.4 № 1-25

1.1 Вопросы к текущему контролю

1. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.
2. Задачи и направления работы по управлению человеческими ресурсами организации.
3. Методы и принципы управления персоналом организации.
4. Основные этапы развития науки о персонале. Концепции управления персоналом.
5. Зарубежный опыт управления персоналом и его адаптация в российских организациях.
6. Персонал предприятия как объект управления. Основные характеристики персонала. Структура персонала организации.
7. Движение персонала: основные причины и показатели.
8. Система управления персоналом организации. Характеристика основных функциональных подсистем.
9. Организационная структура службы управления персоналом.
10. Местоположение службы управления персоналом в организации.
11. Роль службы по работе с персоналом в системе управления организацией.
12. Задачи кадровых служб на разных стадиях развития организации.
13. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
14. Классификация и характеристика нормативных документов, регулирующих трудовые отношения с персоналом организации.
15. Внутриорганизационные нормативно-методические документы: Положение или Устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции.
16. Задачи службы управления персоналом при реализации различных стратегий организации.
17. Кадровая политика организации: понятие, предназначение, основные элементы.

18. Кадровая политика организации. Факторы, определяющие кадровую политику. Типы кадровой политики.
19. Маркетинг персонала: понятие, функции. Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала.
20. Основные направления персонал-маркетинга, их характеристика.
21. Анализ внешнего рынка труда и кадровой ситуации в регионе как функция персонал-маркетинга.
22. Кадровое планирование. Уровни кадрового планирования. Этапы кадрового планирования.
23. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале. Содержание оперативного плана работы с персоналом
24. Анализ и описание работы (рабочего места): назначение и содержание. Методы анализа работ.
26. Подбор персонала: понятие, этапы, их характеристика.
27. Внешние и внутренние источники привлечения персонала, их оценка.
28. Методы отбора персонала, их характеристика.
29. Собеседование как метод отбора персонала. Правила проведения собеседования.
30. Конкурсное замещение вакантных должностей: понятие, виды, цели конкурсов; технологии их проведения.
31. Процедура найма на работу.
32. Процедура приема на работу. Трудовой договор (служебный контракт). Должностная инструкция.
33. Испытательный срок, его роль и организация.
34. Коллективный договор. Основные права и обязанности работников.
35. Организация труда персонала: понятие, задачи, направления работы.
36. Разделение и кооперация труда в организации: основные принципы и виды.
37. Условия труда персонала: виды и их характеристика.
38. Дисциплина труда и трудовой распорядок.
39. Рабочее время персонала и время отдыха. Методы изучения рабочего времени. Гибкий график работы.
40. Высвобождение персонала: виды, правовое обеспечение, основные мероприятия.
41. Увольнение персонала: понятие и виды. Процедура увольнения сотрудников.
42. Сокращение персонала. Альтернативы сокращения.
43. Понятие текучести кадров. Способы управления текучестью кадров.
44. Адаптация персонала: понятие, виды, этапы, показатели адаптированности.
45. Управление адаптацией персонала. Введение в должность: организация процедуры.
46. Расстановка персонала.
47. Организация труда персонала.
48. Управление развитием персонала.
49. Профессиональное обучение персонала: задачи, методы и формы.
50. Оценка персонала. Методы оценки персонала.
51. Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников.
52. Аттестация персонала: основные цели, порядок проведения, *основные* этапы.
53. Взаимосвязь аттестации с другими элементами системы управления персоналом.
54. Понятие деловой карьеры. Виды карьеры. Этапы карьеры.
55. Управление деловой карьерой.
56. Работа с кадровым резервом: план и основные этапы формирования резерва кадров.

57. Понятие, сущность и значение мотивации персонала организации.
58. Управление трудовой мотивацией. Методы мотивации.
59. Формы стимулирования труда. Социальный пакет, его роль.
60. Сущность заработной платы. Факторы, влияющие на уровень ЗП. Формы и системы оплаты труда

1.2 Темы рефератов

1. Хедхантинг в транснациональных корпорациях.
2. Повышение профессионального мастерства менеджеров на японских предприятиях.
3. Управление движением и карьерой персонала в японских фирмах.
4. Управление движением и карьерой персонала в немецких фирмах.
5. Роль профессиональных союзов создаются в осуществлении защиты трудовых и социально-экономических прав трудовых коллективов.
6. Использование принципа Парето при планировании рабочего времени руководителей и специалистов.
7. Оплата труда работников по системам Скэнлона, Раккера и «Импрошейр».
8. Методы стимулирования персонала, применяемые в автомобильных корпорациях «Хёнда» и «КИА».
9. Аттестация персонала на ведущих фирмах ФРГ.
10. Контроль персонала в ведущих фирмах США.
11. Основные условия правильного подбора кадров.
12. Формирование резерва кадров на выдвижение.
13. Сущность требований к оценке и аттестации кадров организации.
14. Порядок аттестации кадров на предприятиях.
15. Понятие рационального режима труда и отдыха.
16. Виды контроля состояния персонала и их характеристика.
17. Сущность и виды адаптации кадров на предприятиях (организациях).
18. Причины и виды увольнения персонала.
19. Организация системы обучения персонала.
20. Виды обучения персонала. Их преимущества и недостатки.
21. Содержание этапов и цели карьеры менеджера.
22. Правила управления деловой карьерой персонала.
23. Типы психологических барьеров при нововведении и их характеристика.
24. Управление персоналом в условиях нововведений.
25. Мотивация и ее роль в управлении персоналом
26. Основы, виды и техника делегирования полномочий.
27. Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя.
28. Факторы, влияющие на трудовую деятельность и смену рабочего места.
29. Формирование и регулирование взаимоотношений персонала.
30. Психологические аспекты стимулирования труда.

1.3 Тестовые задания

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- А) планирование;
- Б) прогнозирование;

- В) мотивация;
- Г) составление отчетов;
- Д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

- А) вспомогательных рабочих;
- Б) сезонных рабочих;
- В) младший обслуживающий персонал;
- Г) руководителей, специалистов;
- Д) основных рабочих.

3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- А) пожизненный наем на работу;
- Б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- В) коллективная ответственность;
- Г) неформальный контроль;
- Д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- А) «Экономика труда»;
- Б) «Транспортные системы»;
- В) «Психология»;
- Г) «Физиология труда»;
- Д) «Социология труда».

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- А) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- Б) найма рабочих на предприятие;
- В) отбора персонала для занимания определенной должности;
- Г) согласно действующему законодательству;
- Д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- А) на разработку новых видов продукции;
- Б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- В) на создание дополнительных рабочих мест;
- Г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- Д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- А) вкладывание средств в производство;
- Б) вкладывание средств в новые технологии;
- В) расходы на повышение квалификации персонала;
- Г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- Д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Человеческий капитал - это:

- А) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- Б) вкладывание средств в средства производства;
- В) нематериальные активы предприятия.
- Г) материальные активы предприятия;
- Д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

- А) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- Б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- В) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- Г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- Д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- А) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- Б) здоровье человека;
- В) способность адаптироваться к новым условиям;
- Г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- Д) способность человека производить продукцию.

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- А) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- Б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной платы или уровня ответственности;
- В) освобождение рабочего;
- Г) понижение рабочего в должности;
- Д) повышение рабочего в должности.

12. Профессиограмма - это:

- А) перечень прав и обязанностей работников;
- Б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- В) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- Г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- Д) перечень всех профессий.

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- А) «Общие положения»;
- Б) «Основные задачи»;
- В) «Должностные обязанности»;
- Г) «Управленческие полномочия»;
- Д) «Выводы».

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- А) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- Б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- В) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- Г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- Д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

15. Конфликтная ситуация - это:

- А) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
- Б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- В) состояние переговоров в ходе конфликта;
- Г) определение стадий конфликта;

Д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- А) начало;
- Б) развитие;
- В) кульминация;
- Г) окончание;

Д) послеконфликтный синдром как психологический опыт.

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- А) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- Б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- В) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;

Г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;

Д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

18. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- А) приспособление, уступчивость;
- Б) уклонение;
- В) противоборство, конкуренция;
- Г) сотрудничество;
- Д) компромисс.

19. Комплексная оценка работы - это:

А) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;

Б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;

В) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;

Г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.

Д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

20. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

А) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;

Б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;

В) существует децентрализация управления организацией;

Г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.

Д) существует централизация управления организацией.

21. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- А) функциональная;
- Б) тактическая;
- В) управляющая;
- Г) обеспечивающая;

Д) стратегическая.

22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- А) школа научного управления;
- Б) классическая школа или школа административного управления;
- В) школа человеческих отношений;
- Г) школа науки о поведении;
- Д) школа науки управления или количественных методов.

23. Кадровый потенциал предприятия – это:

- А) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- Б) совокупность работающих специалистов;
- В) совокупность устраивающихся на работу;
- Г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- Д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

24. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Мак-Клеланда:

- А) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- Б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- В) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- Г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- Д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

- А) теория нужд А. Маслоу;
- Б) теория ожидания В. Врума;
- В) теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда;
- Г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- Д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

26. Валентность согласно теории В. Врума - это:

- А) мера вознаграждения;
- Б) мера ожидания;
- В) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижения результатов;
- Г) мера ценности или приоритетности;
- Д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

27. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

- А) теории нужд А. Маслоу;
- Б) теории ожидания В. Врума;
- В) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;
- Г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда;
- Д) теории равенства С. Адамса.

28. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:

- А) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- Б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- В) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
- Г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- Д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти.

29. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

- А) Б. Ф. Скиннера;
- Б) С. Адамса;
- В) В. Врума;
- Г) модель Портера — Лоулера;
- Д) Ф. Герцберга.

30. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

- А) результативный труд ведет к удовлетворению работников;
- Б) человек ответственный;
- В) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- Г) человек стремится делегировать полномочия;
- Д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием

1.4 Практические задания

Задание 1

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Да, но».

На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.

Задание 2

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Да, но».

На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.

Задание 3

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Позор»

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненно-

го в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Задание 4

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Позор»

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Задание 5

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»

Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Задание 6

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»

Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Задание 7

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Я глуп»

Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознвая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Задание 8

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Я глуп»

Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознвая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Задание 9

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Пни меня»

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Задание 10

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Задание 11

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Сейчас я тебе покажу».

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Задание 12

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Сейчас я тебе покажу».

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Задание 13

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Зал суда»

Ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра или более разрушительный конфликт.

Задание 14

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Зал суда»

Ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра или более разрушительный конфликт.

Задание 15

Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы:

Бригада слесарей-литейщиков (6 человек) всегда держались очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады, ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему относились настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала.

Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений.

Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Вопросы к ситуации:

О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь?

Был ли разрешен данный конфликт?

Предложите разрешение конфликта.

Задание 16

Совещание у директора фирмы «Атлант». Подводились итоги работы за первый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И.И. Петрова. В свою очередь И.И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В.П.Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

Разработайте модель эффективного управления конфликтом, решите конфликтную ситуацию.

Задание 17

Вы – генеральный директор компании. Какие затраты на персонал вы запланируете на этапе создания и вывода на рынок нового объекта?

Общая классификация затрат на персонал:

Оплата труда по результатам

Заработная плата

Оклады штатных сотрудников

Выплаты внештатным сотрудникам

Прочие выплаты

Дополнительные расходы

Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных актов:

Затраты на технику безопасности

Оплата больничных листов

Оплата отпусков

Оплата особых достижений

Оплата подготовки и повышения квалификации работников

Прочие расходы (единовременные пособия и т.п.)

Дополнительные расходы на социальное обслуживание в т.ч.:

Питание в столовой

Жилищная помощь

Компенсации транспортных расходов

Содержание медицинской службы на производстве

Страхование

Доплаты и др.

Задание 18

Вы – генеральный директор компании. Какие затраты на персонал вы запланируете на этапе экономического подъема вашего предприятия?

Общая классификация затрат на персонал:

1. Оплата труда по результатам

1.1. Заработная плата

1.2. Оклады штатных сотрудников

Выплаты внештатным сотрудникам
Прочие выплаты
2. Дополнительные расходы
Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных актов:
Затраты на технику безопасности
Оплата больничных листов
Оплата отпусков
Оплата особых достижений
Оплата подготовки и повышения квалификации работников
Прочие расходы (единовременные пособия и т.п.)
Дополнительные расходы на социальное обслуживание в т.ч.:
Питание в столовой
Жилищная помощь
Компенсации транспортных расходов
Содержание медицинской службы на производстве
Страхование
Доплаты и др.

Задание 19

Рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на вопрос.

Компания "Мастер Турс" - на сегодняшний день является одним из самых крупных российских туроператоров. Основные направления деятельности компании - Испания, Кипр, Таиланд, Андорра, круизы по Средиземноморью, странам Северной Европы.

Когда компания только начинала свой бизнес, в ее штате было всего 5 человек, сейчас же только в управлении центрального офиса работает около 60 сотрудников. Компания имеет три офиса в Москве, а также филиалы в Ярославле, Санкт-Петербурге.

Ротация кадров невелика. Многие сотрудники работают со дня основания фирмы. Причиной тому служат достаточно высокая заработная плата, благоприятный климат в коллективе. В «Мастер Турс» работают профессионалы в области туристского бизнеса,

это маркетологи, специалисты по рекламе, переводчики. Основную долю персонала фирмы составляют туроператоры. Каждый сотрудник фирмы несет персональную ответственность за тот или иной участок работы.

Представьте себе, что вы работаете маркетологом туристской компании «Мастер Турс». Многие задачи вашего подразделения усложнились, в связи с выходом вашей компании на новые рынки, так как последние два года компания вплотную занимается диверсификацией бизнеса, то есть разработкой новых направлений, поиском свободных, незанятых ниш на рынке.

На прошлой неделе Президент «Мастер Турс» Воронин Владимир Сергеевич объявил о грядущих изменениях в компании. В частности им был подписан приказ о создании департамента по связям с общественностью. Согласно приказу в департамент передаются функции рекламы, маркетинга. На должность заместителя генерального директора и руководителя департамента по связям с общественностью была назначена Татьяна Сергеева, ранее занимающая должность директора небольшой турфирмы. Согласно информации, полученной от президента, Татьяна Сергеева работает в туристском бизнесе с 1992 года, знакома со всеми участками работы турфирмы. До назначения на должность Генерального директора работала начальником отдела рекламы. Никто из ваших коллег лично незнаком с Татьяной Сергеевой. Но ведущие менеджеры вашего отдела недовольны назначением на столь высокую должность человека со стороны. По их мнению, большой опыт работы Сергеевой в туристском бизнесе не является доказательством ее компетентности в сфере формировании общественных отношений. Также вы-

сказываются опасения, что будет произведен пересмотр бюджета маркетинга компании, и финансирование многих ваших проектов будет производиться по остаточному принципу. К тому же ваш отдел теряет самостоятельность, так раньше он был напрямую подчинен Президенту.

Что на ваш взгляд должна в этой ситуации предпринять Татьяна Сергеева?

Задание 20

Рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на вопросы.

Компания "Мастер Турс" - на сегодняшний день является одним из самых крупных российских туроператоров. Основные направления деятельности компании - Испания, Кипр, Таиланд, Андорра, круизы по Средиземноморью, странам Северной Европы.

Когда компания только начинала свой бизнес, в ее штате было всего 5 человек, сейчас же только в управлении центрального офиса работает около 60 сотрудников. Компания имеет три офиса в Москве, а также филиалы в Ярославле, Санкт-Петербурге.

Ротация кадров невелика. Многие сотрудники работают со дня основания фирмы. Причиной тому служат достаточно высокая заработная плата, благоприятный климат в коллективе. В «Мастер Турс» работают профессионалы в области туристского бизнеса,

это маркетологи, специалисты по рекламе, переводчики. Основную долю персонала фирмы составляют туроператоры. Каждый сотрудник фирмы несет персональную ответственность за тот или иной участок работы.

Представьте себе, что вы работаете маркетологом туристской компании «Мастер Турс». Многие задачи вашего подразделения усложнились, в связи с выходом вашей компании на новые рынки, так как последние два года компания вплотную занимается диверсификацией бизнеса, то есть разработкой новых направлений, поиском свободных, незанятых ниш на рынке.

На прошлой неделе Президент «Мастер Турс» Воронин Владимир Сергеевич объявил о грядущих изменениях в компании. В частности им был подписан приказ о создании департамента по связям с общественностью. Согласно приказу в департамент передаются функции рекламы, маркетинга. На должность заместителя генерального директора и руководителя департамента по связям с общественностью была назначена Татьяна Сергеева, ранее занимающая должность директора небольшой турфирмы. Согласно информации, полученной от президента, Татьяна Сергеева работает в туристском бизнесе с 1992 года, знакома со всеми участками работы турфирмы. До назначения на должность Генерального директора работала начальником отдела рекламы. Никто из ваших коллег лично незнаком с Татьяной Сергеевой. Но ведущие менеджеры вашего отдела недовольны назначением на столь высокую должность человека со стороны. По их мнению, большой опыт работы Сергеевой в туристском бизнесе не является доказательством ее компетентности в сфере формирования общественных отношений. Также высказываются опасения, что будет произведен пересмотр бюджета маркетинга компании, и финансирование многих ваших проектов будет производиться по остаточному принципу. К тому же ваш отдел теряет самостоятельность, так раньше он был напрямую подчинен Президенту.

Какие предложения по улучшению ситуации в вашем отделе Вы могли бы внести?

Задание 21

Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие Вашего внимания.

Укажите, какие решения Вы примете.

Ситуация:

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите в данной ситуации?

Задание 22

Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие Вашего внимания. Укажите, какие решения Вы примете.

Ситуация:

Между вашими подчиненными возник конфликт, мешающий им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к Вам, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Какова Ваша позиция в данной ситуации?

Задание 23

Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие Вашего внимания. Укажите, какие решения Вы примете.

Ситуация:

Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в такой ситуации?

Задание 24

Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора туристской фирмы «Алый парус». Краткая характеристика фирмы:

Численность работающих — 28 человек.

2. Фирма работает рентабельно, однако средняя зарплата сотрудников на 20% ниже аналогичной по региону.

3. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).

4. Стиль руководства прежнего директора — авторитарный.

5. Значительная сезонность в работе фирмы.

6. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов

7. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка,

8. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.

9. Фирма работает по следующим направлениям; Кипр, Греция, Франция.

10. Фирма находится по адресу ул. Энергетическая д.4 тел.36-11-40.

Вам необходимо, определить критерии первичного отбора кандидатов, указать источники привлечения кандидатов, какие документы и материалы должен предоставить кандидат при обращении о приеме на работу.

Задание 25

Ситуация «Вопреки распорядку»

В акционерном предприятии во время фотографии рабочего дня был наказан старый кадровый рабочий Р.С. Ивановский. Он был депремирован на 50 процентов за появление в столовой раньше установленного срока. Через день после того, как был вывешен приказ о его наказании, Р.С. Ивановский обратился к мастеру, Т.О. Смоленцову с жалобой на то, что, он, не пообедав в положенное время, как требует организм, потом болеет, бывают приступы, которые за тем могут привести к больничной койке. Р.С.

Ивановский отличился на работе знанием своего дела, имел солидный стаж работы наладчиком. Никогда не отказывал мастеру в его просьбах, исправно выполнял все его распоряжения. Приказ был издан без ведома мастера. Мастер пошел к начальнику цеха с просьбой отменить приказ о наказании Р.С. Ивановского, однако, начальник цеха отказал ему в просьбе.

Вопросы:

Прав ли мастер, встав на защиту Р.С. Ивановского?

Верны ли действия начальника цеха?

Имеет ли право Р.С. Ивановского отступать от установленного распорядка трудового дня?

Задание 26

Ситуация «Срочное задание»

В обществе с ограниченной ответственностью наладчику бюро наладки П.К. Ефимову было дано задание, суть которого заключалось в том, чтобы после капитального ремонта выверить четырех шпиндельных расточных станков.

Указанный станок был очень высокой точности. За одну смену его выверить и установить на точность нельзя. Наладчик П.К. Ефимов, окончил свою рабочую смену, стал собираться домой. Старший мастер А.Н. Касьянов, заметив это, приказал наладчику остаться работать сверхурочно. П.К. Ефимов на приказ старшего мастера ответил отказом, мотивируя свое решение тем, что он только первый день как вышел на работу после болезни, не совсем здоров, очень устал.

Устный приказ старшего мастера наладчик П.К. Ефимов не выполнил, ушел домой. В последующие три смены станок им был настроен, но вскоре появился приказ о лишении его премиальных за месяц на 100% за то, что он не остался работать сверхурочно. П.К. Ефимов с приказом не согласился и подал заявление в комиссию по трудовым спорам в цеховой комитет профсоюза. Комиссия по трудовым спорам цехкома профсоюза посчитал, что приказ по цеху о лишении премиальных за месяц П.К. Ефимов издан с нарушением КЗОТ и направила свое решение начальнику цеха для его отмены.

Вскоре начальник цеха по согласованию с начальником бюро труда и заработной платы издал новый приказ с иной формулировкой. В нем отмечалось, что наладчик П.К. Ефимов лишается премии за месяц в виду срыва им срочного задания в аварийной ситуации.

Назовите пять элементов в административной функции, которые выделил А. Файоль. Какое значение они имеют применительно к приведенной конкретной ситуации?

Задание 27

Вам необходимо определить численность каждого из подразделений организационной структуры управления персоналом в вашей организации по строительству (опираясь на данные таблиц и рисунка (стр.6 Рабочая тетрадь УП))

При этом общая численность сотрудников - 1500 человек.

Таблица. Соотношение общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом

Общая численность персонала, %	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом, %
100	1,0 – 1,5

Таблица. Соотношения трудоемкости функций управления

	Подразделения службы управления персоналом
--	--

	Найма и увольнения	Планирования	Разви- тия персонал а	Мотивации труда	Юриди- ческих услуг	Соци- альных льгот
	Доля трудоемкости от общего объема работ %					
Сфера строи- тельства	15	25	15	20	10	15

Задание 28

Вам необходимо принять на работу руководителя нового проекта. Разработайте показатели деловой оценки для него.

Оценочный лист

Показатели деловой оценки со- трудника _____	Количественные значения оценки			
	Выше нормы	Соответствуют норме	Ниже нормы	Значительно ни- же нормы
	Отлично	Хорошо	Удовлетво- рительно	Неудовлетво- рительно
1.Результативность труда: - ... -...				
2.Организационные качества: -... -...				
3.Личностные качества: -... -...				

Задание 29

Заведующий складом подал заявление на увольнение, по результа-там инвентаризации выявлена недостача материальных ценностей на сумму 12300 руб-лей. Оклад работника 6000 рублей. Заведующий складом не считает себя виноватым в недостаче и отказывается компенсировать её. Основываясь на данном факте, по истече-нию двух недель организация отказывается сделать окончательный расчёт и выдать тру-довую книжку.

Правомерны ли действия организации?

Как разрешить данную ситуацию?

Задача 30

Прочитайте и письменно ответьте на вопрос.

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, кото-рая могла повлиять на ее 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 практи-ка являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

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

Прежде, чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. 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, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее 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 ее внимание на то, что если она настоит на своем, то и не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. 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 своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее 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 ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Какого типа межличностные конфликты (стратегии поведения) имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Вид контроля	Наименование работы	Наименование оценочных средств	Шкала оценивания
--------------	---------------------	--------------------------------	------------------

Текущий контроль	<ul style="list-style-type: none"> - Вопросы для обсуждения на занятиях; - Устные опросы по ранее изученному материалу; - Письменные работы: рефераты, тестовые задания; - Практические задания; - Рефераты и доклады по темам (вопросам), вынесенным на самостоятельную работу. 	Оценка выступлений на практическом (семинарском) занятии, проверка заданий и аудиторных работ, устный опрос, оценивание докладов, рефератов	<p style="text-align: center;">отлично</p> <p style="text-align: center;">хорошо</p> <p style="text-align: center;">удовлетворительно</p> <p style="text-align: center;">неудовлетворительно</p>
------------------	---	---	--

Критерии оценивания устных ответов обучающихся

Шкала оценивания	Характеристика оценивания
отлично	оценивается ответ, который показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа.
хорошо	оценивается ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.
удовлетворительно	оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа.
неудовлетворительно	оценивается ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа.

Критерии оценивания работы обучающихся на практических и семинарских занятиях

Шкала оценивания	Показатели	Критерии
------------------	------------	----------

Шкала оценивания	Показатели	Критерии
Отлично	1. Полнота выполнения практического и тестового задания (полнота ответа); 2. Своевременность выполнения задания; 3. Последовательность и рациональность выполнения практического задания (логичность и четкость ответа);	Задание решено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических рассуждениях, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание решено рациональным способом. Дан правильный и исчерпывающий ответ на поставленные теоретические и тестовые вопросы, в которых обучающийся показал всестороннее системное знание программного материала, усвоение основной и дополнительной литературы, четкое владение понятийным аппаратом.
Хорошо	4. Правильность ответов на вопросы; 5. Самостоятельность решения (владение дополнительным материалом); 6. Знание нормативно-законодательной базы и терминологии курса	Задание решено с помощью преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание решено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ. На поставленные теоретические и тестовые вопросы, при которых обучающийся показал достаточный уровень знаний основного программного материала: освоение информации лекционного курса и учебных пособий, овладение понятийным аппаратом, методикой исследований при попытке анализа различных ситуаций.
Удовлетворительно		Задание решено с подсказками преподавателя. Задание решено в общем виде. Обучающийся показал средний уровень знаний основного программного материала, но не мог убедительно аргументировать свой ответ, ошибся в использовании понятийного аппарата, показал недостаточные знания литературных источников.
Неудовлетворительно		Задание не решено. Обучающийся продемонстрировал значительные пробелы в знаниях основного программного материала, не аргументировал свой ответ, показал неудовлетворительные знания понятийного аппарата и специальной литературы.

Критерии оценивания рефератов

Средство контроля	Критерии оценивания	Шкала оценивания
-------------------	---------------------	------------------

Реферат	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Реферат раскрывает поднятую проблематику в полном объеме.	отлично
	Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. В реферате имеются неточности и предметная область выступления раскрыта не в полной мере.	хорошо
	Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод. В реферате не в полной степени раскрыт понятийный аппарат, имеются существенные неточности в процессе формирования выводов.	удовлетворительно
	Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы. Тема реферата не раскрыта или выполнена не по существу ранее поставленного вопроса. Реферат не сдан / доклад не сделан.	неудовлетворительно

Критерии оценивания тестов

Средство контроля	Критерии оценивания – процент положительных ответов	Шкала оценивания
Тестирование	90-100	отлично
	70-89	хорошо
	40-69	удовлетворительно
	< 39	неудовлетворительно

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Средства оценивания в ходе промежуточной аттестации:

- вопросы для экзамена;
- практические задания экзамена.

Компетенция УК-3 – Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		
УК-3.1. Знает	УК-3.2. Умеет	УК-3.3. Владеет
Знает основы системного подхода к осуществлению поиска, критического анализа и синтеза информа-	Умеет реализовать принципы командной работы; вырабатывать командную стратегию;	Владеет навыками командной работы при решении поставленных задач; социального взаимодей-

ции для решения поставленных задач	определять свою роль и социальное взаимодействие в командной работе	ствия в коллективе команды; реализации командной стратегии и своей роли в команде
3.1 3.1 № 1-60	3.2 № 1-30	3.2 № 1-30

3.1. Вопросы к экзамену

1. Раскройте место и роль управления персоналом в системе управления организацией.
2. Раскройте задачи и направления работы по управлению человеческими ресурсами организации.
3. Перечислите методы и принципы управления персоналом организации.
4. Охарактеризуйте основные этапы развития науки о персонале. Концепции управления персоналом.
5. Зарубежный опыт управления персоналом и его адаптация в российских организациях.
6. Раскройте персонал предприятия как объект управления. Основные характеристики персонала. Структура персонала организации.
7. Дайте определение движению персонала: основные причины и показатели.
8. Система управления персоналом организации. Характеристика основных функциональных подсистем.
9. Организационная структура службы управления персоналом.
10. Раскройте местоположение службы управления персоналом в организации.
11. Определите роль службы по работе с персоналом в системе управления организацией.
12. Раскройте задачи кадровых служб на разных стадиях развития организации.
13. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
14. Классификация и характеристика нормативных документов, регулирующих трудовые отношения с персоналом организации.
15. Внутриорганизационные нормативно-методические документы: Положение или Устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции.
16. Задачи службы управления персоналом при реализации различных стратегий организации.
17. Кадровая политика организации: понятие, предназначение, основные элементы.
18. Кадровая политика организации. Факторы, определяющие кадровую политику. Типы кадровой политики.
19. Маркетинг персонала: понятие, функции. Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала.
20. Основные направления персонал-маркетинга, их характеристика.
21. Анализ внешнего рынка труда и кадровой ситуации в регионе как функция персонал-маркетинга.
22. Кадровое планирование. Уровни кадрового планирования. Этапы кадрового планирования.
23. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале. Содержание оперативного плана работы с персоналом
24. Анализ и описание работы (рабочего места): назначение и содержание. Методы анализа работ.
26. Подбор персонала: понятие, этапы, их характеристика.
27. Внешние и внутренние источники привлечения персонала, их оценка.
28. Методы отбора персонала, их характеристика.

29. Собеседование как метод отбора персонала. Правила проведения собеседования.
30. Конкурсное замещение вакантных должностей: понятие, виды, цели конкурсов; технологии их проведения.
31. Процедура найма на работу.
32. Процедура приема на работу. Трудовой договор (служебный контракт). Должностная инструкция.
33. Испытательный срок, его роль и организация.
34. Коллективный договор. Основные права и обязанности работников.
35. Организация труда персонала: понятие, задачи, направления работы.
36. Разделение и кооперация труда в организации: основные принципы и виды.
37. Условия труда персонала: виды и их характеристика.
38. Дисциплина труда и трудовой распорядок.
39. Рабочее время персонала и время отдыха. Методы изучения рабочего времени. Гибкий график работы.
40. Высвобождение персонала: виды, правовое обеспечение, основные мероприятия.
41. Увольнение персонала: понятие и виды. Процедура увольнения сотрудников.
42. Сокращение персонала. Альтернативы сокращения.
43. Понятие текучести кадров. Способы управления текучестью кадров.
44. Адаптация персонала: понятие, виды, этапы, показатели адаптированности.
45. Управление адаптацией персонала. Введение в должность: организация процедуры.
46. Расстановка персонала.
47. Организация труда персонала.
48. Управление развитием персонала.
49. Профессиональное обучение персонала: задачи, методы и формы.
50. Оценка персонала. Методы оценки персонала.
51. Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников.
52. Аттестация персонала: основные цели, порядок проведения, *основные* этапы.
53. Взаимосвязь аттестации с другими элементами системы управления персоналом.
54. Понятие деловой карьеры. Виды карьеры. Этапы карьеры.
55. Управление деловой карьерой.
56. Работа с кадровым резервом: план и основные этапы формирования резерва кадров.
57. Понятие, сущность и значение мотивации персонала организации.
58. Управление трудовой мотивацией. Методы мотивации.
59. Формы стимулирования труда. Социальный пакет, его роль.
60. Сущность заработной платы. Факторы, влияющие на уровень ЗП. Формы и системы оплаты труда.

3.2. Практические задания к экзамену

Задача 1. По материалам баланса фактического использования рабочего времени, полученного в результате индивидуальной фотографии рабочего дня, определите возможное выполнение норм выработки при устранении потерь рабочего времени на 25%, если их выполнение в базисном периоде составляло 95%. Фактические затраты рабочего времени по элементам баланса составили:

- подготовительно-заключительное время - 15 мин.;
- оперативное время - 360 мин.;

- время перерывов в связи с обслуживанием рабочего места - 30 мин.;
 - затраты времени на отдых и личные надобности - 20 мин.;
 - сверхнормативные затраты времени перерывов по организационно-техническим причинам - 15 мин.;
 - потери времени из-за нарушения трудовой дисциплины - 40 мин.
- Нормативы времени на отдых и личные надобности - 5% и подготовительно-заключительного времени - 4%.

Задача 2. Нормированная трудоемкость сдельных работ, рассчитанная по нормам базового периода, составит в плановом периоде 240 тыс нормо-часов. Планируется её снижение на 4% за счет технических мероприятий. Фонд рабочего времени одного рабочего в год – 1720 часов, выполнение норм - 115%. Определите плановую численность рабочих-сдельщиков.

Задача 3. На участке установлено 60 станков. Норма обслуживания станков одним рабочим - 5 станков в смену. В первую смену планируется отработать 2400 человеко-дней, а во вторую – 1800, в третью 1400. Невыходы рабочих в плановом периоде составят 15%. Определите потребность предприятия в станочниках.

Задача 4. В цехе установлено 5 агрегатов. Норма обслуживания 3 человека в смену. Определите потребность цеха в рабочих, занятых обслуживанием агрегатов, если в плановом периоде коэффициент сменности составит 1,7; календарный фонд рабочего времени - 365 дней, из которых 103 дня – выходные и праздничные. Неявки в базисном периоде составили 38 дней.

Задача 5. На участке А установлено 5 пультов управления агрегатами, каждый из которых обслуживается двумя операторами, имеющими двухсменный режим работы. На участке Б действуют 100 единиц оборудования. Норма обслуживания этого оборудования наладчиками составляет 20 единиц. Наладчики имеют трехсменный режим работы. Норматив численности дежурного персонала составляет 17% от общей численности операторов и наладчиков. Определите потребность обоих участков предприятия в рабочих в плановом периоде.

Задача 6. Численность рабочих в цехе 550 чел. Нормы управляемости: для мастеров 50 чел., для старших мастеров - 110 чел., для начальников участка -275 чел. Определите потребность в линейных специалистах в цехе.

Задача 7. По данным таблицы определите численность специалистов финансового отдела предприятия, если известны:

Таблица

№	Виды работ	Количество повторяющихся функций по данному виду работ	Затраты времени на выполнение одной функции, час.
1.	Расчет потребности в денежной наличности	500	1
2.	Учет расходов и доходов предприятия	3000	0,5
3.	Расчет сводного финан-	300	3

	сового баланса		
--	----------------	--	--

годовой фонд времени одного сотрудника – 1920 час.;

коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых и личные надобности, - 1,12;

коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Задача 8. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 2200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел. Рассчитайте показатели, характеризующие кадровое движение на предприятии в отчетном периоде.

Задача 9. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном году составила 1450 чел. В течение отчетного периода 120 чел. выбыло по собственному желанию и 20 чел. уволено за прогул. Каков возможен дополнительный выпуск продукции при снижении текучести кадров на 20%, если потери времени в расчете на одно увольнение составляют 12 дней, среднедневная выработка работника 5 тыс руб.?

Задача 10. Динамика среднесписочной численности на предприятии такова: 2002 г. – 2270 чел., 2003 г. – 2350 чел., 2004 г. – 2595 чел. Выявлены причины увольнения работников (табл.). На основе этих данных выполните анализ динамики текучести кадров. Определите возможный рост продуктивности труда в 2005 г. за счет снижения текучести кадров на 25%, если потери времени в расчете на одно увольнение составляют 20 дней, а годовой фонд рабочего времени одного рабочего – 217 дней.

Таблица

№	Причины увольнения работников	Годы		
		2002	2003	2004
1.	Перемена места жительства	26	15	27
2.	Неудовлетворение содержанием работы	10	12	13
3.	Низкая заработная плата	13	5	8
4.	Отсутствие возможности решения жилищной проблемы	4	8	7
5.	Неудовлетворение условиями труда	4	9	4
6.	Семейные обстоятельства	2	5	2
7.	Конфликт с начальником	-	10	12
8.	Призыв в армию	5	6	4
9.	Уход на пенсию	3	2	3
10.	Переход на выборную работу	1	-	2

Задача 11. На основе данных, приведенных в таблице, определите качество личностных и деловых характеристик менеджера по каждой компоненте его трудового потенциала и его общее качество. По данным оценки дайте характеристику социально-экономического портрета менеджера.

Таблица

№	Компонента трудового потенциала	u_i^{Φ}	u_i^{Ξ}	$w_i, \%$
1.	Здоровье	0,8	1,0	10
2.	Нравственность	0,9	1,0	20
3.	Творческий потенциал	0,4	1,0	20
4.	Активность	0,5	0,8	5
5.	Организованность	0,6	0,7	5
6.	Образованность	1,0	0,8	15
7.	Профессионализм	0,4	1,0	20
8.	Ресурсы рабочего времени	0,8	0,8	5

Задача 12. На вакантное рабочее место должности маркетолога подано четыре заявления специалистов с просьбой о трудоустройстве – *А, Б, В, Г*. Предприятие объявило конкурс заявлений. Определите, кому было отдано предпочтение, если известны личностные и деловые качества каждого претендента, а также их значимость для работы в должности маркетолога (табл.).

Таблица

№	Личностные и деловые качества	Вес, %	Фактические оценки качеств			
			<i>А</i>	<i>Б</i>	<i>В</i>	<i>Г</i>
1.	Выносливость, умение сохранять высокую работоспособность, находясь в непривычных условиях	10	1,0	0,8	0,2	0,5
2.	Отсутствие судимости, вредных привычек, дипломатичность	10	0,8	0,7	1,0	0,6
3.	Предприимчивость в реализации задач	10	0,4	0,6	0,7	1,0
4.	Самостоятельность	10	0,5	0,9	1,0	0,8
5.	Высшее образование по специальности	15	0,9	0,4	1,0	
6.	Стаж работы по специальности не менее 5 лет. Положительные отзывы с предыдущих мест работы	20	0,3	0,9	1,0	0,8
7.	Аккуратность в работе с документами	5	0,4	1,0	1,0	0,5

8.	Возможность часто бывать в командировках	20	1,0	0,6	0,2	0,8
----	--	----	-----	-----	-----	-----

Задача 13

Определите, как изменится число занятых работников, интенсивность труда, средний заработок рабочего и расход предпринимателя на упаковку одного изделия, если произойдет замена старой системы организации труда на новую (исходные данные приведены в таблице).

Данные об упаковочном производстве	Старая система	Новая система
Число рабочих, занятых упаковкой производимой продукции	50	30
Средняя интенсивность труда одного рабочего, шт.	20	48
Средний заработок одного рабочего, ден. ед.	200	300

Задача 14

Месячный оклад начальника отдела кадров фирмы составляет 1800 ден. ед. Рассчитать сумму его заработной платы за текущий месяц, если из 23 рабочих дней по графику отработал 20 дней: 3 дня исполнял государственные обязанности с сохранением средней заработной платы. Размер премии из фонда материального поощрения в текущем месяце – 30% оклада, в прошлом месяце было 22 рабочих дня по графику, размер премии составляет 25% оклада.

Задача 15

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Задача 16

В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед. Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

Задача 17

Определите необходимое количество рабочих мест контролеров-кассиров для магазина «Универмаг» торговой площадью 1500 кв. м на основании следующих данных:

- максимальное число покупателей в час – 720 чел.;
- на одного покупателя в среднем приходится 5 товарных единиц;
- время регистрации кассовым суммирующим аппаратом одного товара – 1 сек.;
- время, затрачиваемое на обслуживание одного покупателя (считывание цен, получение денег, выдачу сдачи и пр.) – 30 сек.;

- коэффициент использования рабочего времени кассира – 0,85.

Задача 18

Собственник предприятия выделил 88 ден. ед. на поощрение 3-х работников и решил распределить эти средства обратно пропорционально количеству потраченного рабочего времени. Сколько ден. ед. получит каждый работник, если один из них потратил 3 часа, второй – 25/16 часов, третий – 5 часов?

Задача 19

Организация решает, принять ли условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором, на протяжении 4 лет 20 сотрудников организации пройдут курс годичного обучения (одновременно на протяжении года будет обучаться 5 человек). Администрация учетного заведения подтверждает что плата за обучение будет расти от влиянием инфляции. Более того, администрация огласила заранее, что имеет намерение увеличивать оплату за обучение на 200 долл. ежегодно на протяжении 3-х лет, начиная со следующего учебного года (в данное время плата за обучение на 1 сотрудника составляет 2000 долл. за год). В этой связи при составлении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленного в настоящее время размера оплаты. Какой вариант оплаты (и при каких условиях) лучший для организации?

Задача 20

По предложенным данным оценить интенсивность движения трудовых ресурсов.
Таблица – Данные для расчетов

Показатели	Количество, чел.
Среднесписочная численность за период	175
Число работников, принятых за период	38
Число работников, уволенных по всем причинам за период	53
Число работников, уволенных по причинам, относящимся к текучести кадров	41

Задача 21

В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед.

Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников.

Расчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

Задача 22

Расставить приоритеты значимости параметров в ситуации, когда вы берете на работу сотрудника отдела продаж:

- ценность и лояльность;

- индивидуально-личностные качества (стрессоустойчивость, доброжелательность, креативность и т.д.);
- навыки продаж.

Задача 23

Определить экономические потери предприятия из-за производственного травматизма, исчисляемые по заработной плате, если число невыхода на работу из-за травматизма работников составило 200 человеко-дней. Суммарное фактическое число человеко-дней, отработанных работниками за отчетный период, составило 20 000 человеко-дней. Заработная плата за этот период – 900 000 руб.

24. Задача. Рост популярности ресторанов с разнообразным ассортиментом резко повысил потребность в таких специалистах, как повара. Какую особенность рынка труда иллюстрирует этот пример?

- 1) установление определённого уровня безработицы
- 2) высокую конкуренцию работников
- 3) мобильность работников
- 4) связь спроса на труд со спросом на товары и услуги

Ответ : связь спроса на труд со спросом на товары и услуги

25. Задача. Представьте, что в региональной (городской, окружной, районной) службе занятости Вы отвечаете за переобучение незанятых граждан. Вам необходимо установить численность людей, которых Вы направите на переподготовку с начала учебного года (сентябрь). Какие действия Вы проведете?

26. Задача . Фирма занимается оптовой реализацией обуви. В 1998 году она имела 6 коммерческих агентов и объем реализации 6 млн. рублей. В 1999 году фирма намерена достичь объем реализации в 10 млн. рублей.

Используя метод экстраполяции, установите, сколько агентов потребуется фирме в 1999 году?

27. Задача. В 2020 году в организации работало в среднем 200 человек. Уволилось в этом же году по разным причинам в течение года 40 человек.

Определите текучесть (коэффициент) кадров за год.

28. Задача. В следующем году по прогнозам экономистов предполагается сокращение валового национального продукта и спад спроса на легковые автомобили.

В связи с такой ситуацией, что должно планировать руководство автомобильного завода в отношении рабочей силы на следующий год?

29. Задача. Маслозавод выпускает 60 тыс. тонн масла в месяц по цене 4 ден.ед. за килограмм. После повышения цены до 6 ден.ед за 1 кг завод стал изготавливать 80 тыс. тонн масла в месяц. На сколько процентов увеличилась продуктивность труда, если численность работающих не изменялась

30. Задача. В следующем году по прогнозам экономистов предполагается сокращение валового национального продукта и спад спроса на легковые автомобили.

В связи с такой ситуацией, что должно планировать руководство автомобильного завода в отношении рабочей силы на следующий год ?

4. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Шкала оценивания уровня сформированности компетенций (по пятибалльной системе) (экзамен)

Формируемые уровни освоения компетенций	Критерии оценивания	Шкала оценивания
Высокий уровень	Сформированы четкие и систематические зна-	отлично

	ния и представления. Отражает успешное и систематическое применение навыков и умений. Даны ответы на дополнительные вопросы вне основного курса.	
Базовый уровень	Изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа. Ответ отражает полное знание учебно-программного материала, систематический характер знаний по дисциплине, а также наличие, с незначительными пробелами, умений и навыков по изучаемой дисциплине.	хорошо
Пороговый уровень	предполагает недостаточное наличие знаний основных определений и понятий, отмечен начальный уровень овладения практическими умениями и навыками.	удовлетворительно
Неудовлетворительный уровень	при ответе обучающегося обнаружено отсутствие знаний, умений и навыков и/или фрагментарные знания основного учебно-программного материала.	неудовлетворительно

Шкала оценивания тестовых заданий при промежуточной аттестации

Формируемые уровни освоения компетенций	% положительных ответов	Шкала оценивания
Высокий уровень	90-100	отлично
Базовый уровень	70-89	хорошо
Пороговый уровень	40-69	удовлетворительно
Неудовлетворительный уровень	< 39	неудовлетворительно

Текущий контроль и промежуточная аттестация осуществляются в соответствии с «Положением о текущей и промежуточной аттестации обучающихся в Автономной некоммерческой организации «Образовательная организация высшего образования» «Университет экономики и управления».

Вид промежуточной аттестации – экзамен.

Форма проведения промежуточной аттестации – письменный экзамен