

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шамсутдинов Расим Алегамович

Должность: Директор ЛФ КНИТУ-КАИ

Дата подписания: 18.08.2026 13:26:42

Уникальный программный ключ:

d31c25eab5d6fbb0cc50e05a64dfdc00529a085e3a993ad1080665082c961114

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Казанский национальный исследовательский
технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ»

Лениногорский филиал

(наименование института (факультета, филиала))

Кафедра Экономики и менеджмента

(наименование кафедры разработчика)

КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

по дисциплине (модулю)

Б1.В.05 УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

(индекс дисциплины по учебному плану, наименование дисциплины)

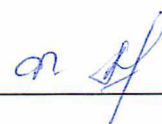
Лениногорск 2022

Комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) разработан для обучающихся всех форм обучения по направлению подготовки (специальности):

Код и наименование направления подготовки (специальности)	Направленность (профиль, специализация, магистерская программа)
38.03.01 Экономика	Экономика предприятий и организаций

Разработчик:

Ахмедзянова Ф.К., к. п. н., доцент кафедры ЭиМ



Комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) рассмотрен на заседании кафедры ЭиМ, протокол № 4 от 22.03.2022г.

Заведующий кафедрой ЭиМ

Гумеров А.В., доктор экономических наук, профессор



1 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля).

Промежуточная аттестация предназначена для оценки достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения дисциплины (модуля) и позволяет оценить уровень и качество ее освоения обучающимися.

Комплект оценочных материалов представляет собой совокупность оценочных средств (комплекс заданий различного типа с ключами правильных ответов, включая критерии оценки), используемых при проведении оценочных процедур (текущего контроля, промежуточной аттестации) с целью оценивания достижения обучающимися результатов обучения по дисциплине (модулю).

1.1 Оценочные средства и балльные оценки для контрольных мероприятий

Таблица 1.1

Объем дисциплины (модуля) для очной формы обучения

Семестр	Общая трудоемкость дисциплины (модуля), в ЗЕ/час	Виды учебной работы, в т.ч., проводимые с использованием ЭО и ДОТ											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебной работы (аудиторная работа)							Самостоятельная работа обучающегося (внеаудиторная работа)				
		Лекции/ в т.ч. в форме практической подготовки	Лабораторные работы/ в т.ч. в форме практической подготовки	Практические занятия/ в т.ч. в форме практической подготовки	Курсовая работа (консультация, защита)	Курсовой проект (консультации, защита)	Консультации перед экзаменом	Контактная работа на промежуточной аттестации	Курсовая работа (подготовка)/ в т.ч. в форме практической	Курсовой проект (подготовка)/ в т.ч. в форме практической	Проработка учебного материала (самоподготовка)/ в т.ч. в форме практической подготовки	Подготовка к промежуточной аттестации	Форма промежуточной аттестации
5	3 ЗЕ/108	16/0	-	16/0	-	-	-	0,3	-	-	75,7/0	-	Зачет
Итого	3 ЗЕ/108	16/0	-	16/0	-	-	-	0,3	-	-	75,7/0	-	Зачет

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по дисциплине (модулю) осуществляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой по 100-балльной шкале. Балльные оценки для контрольных мероприятий представлены в таблице 1.2. Пересчет суммы баллов в

традиционную оценку представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.2

Бальные оценки для контрольных мероприятий

Наименование контрольного мероприятия	Максимальный балл на первую аттестацию	Максимальный балл за вторую аттестацию	Максимальный балл за третью аттестацию	Всего за семестр
5 семестр				
Тестирование	5	5	5	15
Устный опрос на занятии	5	5	5	15
Расчетная работа		10	10	20
Итого (максимум за период)	10	20	20	50
Зачет				50
Итого				100

Таблица 1.3

Шкала оценки на промежуточной аттестации

Выражение в баллах	Словесное выражение при форме промежуточной аттестации - зачет	Словесное выражение при форме промежуточной аттестации – экзамен, зачет с оценкой
от 86 до 100	Зачтено	Отлично
от 71 до 85	Зачтено	Хорошо
от 51 до 70	Зачтено	Удовлетворительно
до 51	Не зачтено	Неудовлетворительно

Форма и организация промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины – зачет, проводится два этапа: тестирование и решение комплексного задания (ответы на 2 теоретических вопроса).

2 Оценочные средства для проведения текущего контроля

2.1 Тестовые вопросы

Тестовые вопросы содержат следующие типы вопросов с соответствующим количеством баллов за правильный ответ:

№ Аттестации	Тип вопроса	Количество баллов за правильный ответ	Максимальная суммарная оценка за тестовое задание
1	запрос выбора вариантов ответа	0,17	5
2	запрос выбора вариантов ответа	0,17	5

3	запрос выбора вариантов ответа	0,17	5
---	--------------------------------	------	---

Тест для 1 текущей аттестации

1. Основными функциями подсистемы развития персонала являются:
 - а) разработка стратегии управления персоналом;
 - б) работа с кадровым резервом;
 - в) планирование и прогнозирование персонала;
 - г) планирование и контроль деловой карьеры;
 - д) организация трудовых отношений.

2. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:
 - а) неструктурированный, непланируемый;
 - б) планируемое развитие за пределами работы;
 - в) планируемое развитие на работе.

3. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):
 - а) инструктаж, деловые игры, видеотренинг;
 - б) ротация, перемещение на другую должность;
 - в) ученичество и наставничество;
 - г) лекция, разбор конкретных ситуаций, самообучение.

4. К основным характеристикам персонала организации относится:
 - а) классификация и профпригодность;
 - б) численность и структура;
 - в) объем полномочий и исполнительность.

5. Основными показателями качества управления персоналом являются:
 - а) внесение коррективов в действующие положения, утверждение разработанной технологии, доход персонала;
 - б) наличие резерва на выдвижение, совершенствование оборудования, сокращение рабочего времени;
 - в) трудовая дисциплина, соблюдение трудовых норм, трудовые показатели;
 - г) социально – психологический климат в коллективе.

6. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):
 - а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
 - б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
 - в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

7. По природе возникновения конфликты подразделяются на:
 - а) антагонистические и компромиссные;
 - б) социальные, организационные и личностные;
 - в) открытые и скрытые.

8. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

- а) стиль конкуренции;
- б) стиль уклонения;
- г) стиль приспособления;
- д) стиль компромисса.

9. Метод обучения персонала вне рабочего места, который позволяет реализовать творческий потенциал сотрудников и выработать решения по проблемам организации, при условии разработки специальной системы мотивации к работе:

- а) ситуационный анализ;
- б) «кружки качества»;
- в) ролевые игры;
- г) тренинги.

10. Когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп, то основной причиной конфликта является:

- а) распределение ресурсов;
- б) неудовлетворенные коммуникации;
- в) различия в целях;
- г) различия в представлениях и ценностях;
- д) различие в манере поведения и жизненном опыте.

11. Методами управления конфликтами являются:

- а) уклонение;
- б) разъяснение;
- в) сглаживание;
- г) сотрудничество;
- д) согласование;
- е) правильного ответа нет.

12. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):

- а) степень реализации организационной цели;
- б) уровень эффективности труда;
- в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.

13. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия на коллектив:

- а) административный;
- б) экономический;
- в) социально-психологический.

14. Для определения вида коллектива важным является:

- а) структура коллектива и внутриорганизационная система управления;
- б) профессиональный признак, род занятий и специальность работающих;
- в) уровень и система заработной платы.

15. Технократический подход к управлению персоналом – это:

а) подход, в котором управленческие решения подчинены интересам производства, а численность и состав работников исчисляются, исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной корпорации труда;

б) распределение функций и ресурсов, исходя из целей и задач конкретного производства.

16. Гуманистический подход к управлению персоналом – это:

а) создание таких условий и содержания труда, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и других работников, при которых функционирование и результативность производства зависят от мотивации уровня работников, степени учета их интересов;

б) приоритет интересов и потребностей работника над интересами производства.

17. Такие методы управления конфликтом в коллективе как: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, создание обоснованных систем вознаграждения относятся к:

а) структурным методам;

б) внутриличностным методам;

в) межличностными методами.

18. Объект управления в сфере кадрового менеджмента – это:

а) отдельный работник, а также некая совокупность работников, выступающая как трудовой коллектив;

б) весь персонал предприятия, на который распространяются управленческие решения общего характера;

в) персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады);

г) представитель конкретной профессии, специальности, специализации.

19. Персонал организации это:

а) это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма;

б) это совокупность сотрудников организации, имеющих наибольшее значение;

в) это совокупность работников, объединенных общими целями и интересами.

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

а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

21. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):

а) линейного руководства;

б) транспортное обеспечение;

в) правового обеспечения;

- г) информационного обеспечения;
- д) хозяйственного обеспечения.

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

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

23. Принцип комплексности формирования системы управления персоналом подразумевает:

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

24. Лица, которые формально заняты в экономике, в тоже время в связи с сокращением производства или же с изменением его структуры могут быть высвобождены без ущерба для производства, характеризуются как:

- а) частичный (фрагментарный) рынок труда;
- б) скрытый рынок труда;
- в) теневой (нерегулируемый) рынок труда;
- г) внутренний рынок труда.

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

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

26. Какое понятие характеризуется как: «приобретенная человеком общая подготовка к соответствующего рода работе, включающая теоретические знания и практические умения в определенной области деятельности»?

- а) должность;
- б) профессия;
- в) специальность;
- г) квалификация.

27. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):

- а) структурные сдвиги в производстве;
- б) перемещения работников внутри организации;
- в) текучесть кадров;
- г) повышение технического уровня производства;
- д) изменение объемов производства.

28. Увольнение по инициативе администрации возможно в случае:

- а) призыв работника на военную службу;
- б) ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем;
- в) однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей.
- г) неизбрание на должность.

29. Локаут представляет собой:

- а) массовое увольнение работников при банкротстве предприятия либо с целью подавления или предотвращения забастовки;
- б) увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического или структурного характера;
- в) прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником; экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления, и совмещения профессий;
- г) форма расторжения трудового договора, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве.

30. Карьера - это:

- а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

Тест для 2 текущей аттестации

1. Процесс развития карьеры определяется следующими показателями:

- а) текучестью персонала и продвижением в должности;
- б) наличием резерва кадров и плановым характером работы кадровой службы;
- в) профессиональным опытом персонала и штатным расписанием.

2. Обучение, достижение успеха, профессионализм, переоценка ценностей, мастерство, пенсионный период составляют ...

- а) этапы карьерного роста;
- б) элементы трудовой мотивации;
- в) социальные составляющие карьеры;
- г) стадии трудовой жизни;
- д) функции персонального менеджмента.

3. Какой тип карьеры наиболее характерен для японских организаций?

- а) специализированная;
- б) неспециализированная;
- в) межорганизационная;
- г) скрытая;
- д) внеорганизационная.

4. Планирование карьеры осуществляется, прежде всего, с целью:

- а) исключение ошибок при замещении вакансий;
- б) упрощение процедуры подбора персонала;
- в) создание благоприятного психологического климата;

- г) повышения мотивации и закрепление работников в организации;
- д) по требованию законодательства.

5. Когда начинается процесс управления деловой карьерой?

- а) при приеме на работу;
- б) после первого года работы;
- в) после адаптации работника;
- г) после достижения работником высшего уровня компетенции;
- д) после смены нескольких должностей в организации.

6. На какие два основных вида ученые разделяют деловую карьеру в зависимости от места ее развития?

- а) бизнес-карьера, домашняя карьера;
- б) социальная, политическая;
- в) внутриорганизационная, межорганизационная;
- г) вертикальная, горизонтальная;
- д) сплошная, выборочная.

7. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может пройти:

- а) последовательно, работая в различных организациях;
- б) работая всю жизнь в одной организации;
- в) не работая вообще;
- г) ответы «б» и «в».

8. Центростремительная карьера:

- а) движение к руководству организации;
- б) повышение квалификации;
- в) чередование вертикального и горизонтального роста;
- г) снижение потенциала сотрудника;
- д) снижение уровня квалификации сотрудника.

9. Что такое специализированная карьера?

- а) когда работник в рамках одной профессии проходит различные стадии карьеры;
- б) когда сотрудник работает на различных должностях в разных организациях;
- в) когда сотрудник работает на различных должностях в одной организации;
- г) когда сотрудник владеет несколькими специальностями и постоянно использует на практике эти знания;
- д) это карьера в государственных учреждениях.

10. Система управления персоналом предполагает:

- а) рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации;
- б) формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, выработку, принятие и реализацию управленческих решений;
- в) организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, мотивацию, продвижение, высвобождение персонала и т.п.

11. Персонал организации - это:

- а) трудоспособная часть населения страны;

- б) личный состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
- в) юридически оформленная часть работников организации, выполняющая управленческие операции.

12. Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства – это:

- а) принцип оперативности;
- б) принцип простоты;
- в) принцип оптимальности;
- г) принцип комплексности построения системы управления персоналом организации.

13. Метод построения системы управления персоналом, позволяющий изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, исключая действие других факторов – это:

- а) метод сравнений;
- б) динамический метод;
- в) метод последовательной подстановки.

14. Определенный род трудовой деятельности, занятий, требующих определенной подготовки:

- а) специальность;
- б) профессия;
- в) квалификация.

15. Методы управления, которые основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия:

- а) административные;
- б) организационные;
- в) социально-психологические методы управления.

16. Сбалансировать права, обязанности и ответственность по каждой должности; устранить дублирование по отдельным функциям управления; упорядочить информационные потоки в организации; обеспечить эффективное управление персоналом организации позволяет:

- а) должностная инструкция;
- б) коллективный договор;
- в) положение о подразделении;
- г) служебный контракт.

17. Разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников – это основное направление:

- а) кадровой политики организации;
- б) плана реформирования кадровой службы организации;
- в) оперативного плана работы с персоналом.

18. Концепция многопрофильного обучения ориентирована:

- а) на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту;
- б) на развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности;
- в) на повышение внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности работника.

19. Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам – это:

- а) принцип перспективности;
- б) принцип прогрессивности;
- в) принцип научности;
- г) принцип прозрачности построения системы управления персоналом организации.

20. Создание необходимого резерва кандидатов на все вакантные должности происходит в ходе:

- а) набора персонала;
- б) отбора персонала;
- в) этапа принятия решения о найме.

21. Вид собеседования по найму, при подготовке которого заранее оговаривается список вопросов и в дальнейшем от него не отклоняются – это:

- а) собеседование, проводимое по схеме;
- б) собеседование, проводимое не по схеме;
- в) собеседование слабоформализованное.

22. Процесс приспособления организма к новым для него условиям функционирования – это:

- а) адаптация;
- б) аттестация.

23. Адаптация нового работника к условиям труда, режиму работы и отдыха, зависящая в большей мере от здоровья человека, его естественных реакций – это:

- а) профессиональная адаптация;
- б) психофизиологическая адаптация;
- в) социально-психологическая адаптация.

24. Функция аттестации персонала, сущность которой состоит в том, что на основе оценки решаются вопросы, связанные с повышением или понижением по службе, с прекращением существующего или заключением нового контракта:

- а) информационная;
- б) административная;
- в) мотивационная.

25. Набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий – это:

- а) организационная структура;
- б) организационная культура;
- в) организационная мораль.

26. Какие из перечисленных качеств не относятся к группе профессиональных качеств:

- а) умение планировать свой день;
- б) оптимизм и уверенность в себе;
- в) компетентность.

27. Психологические барьеры, связанные с инновациями, возникающие из-за несовпадения представлений о данной инновации: из-за их несогласованности технических и технологических условий производства с возможностями исполнителя – это:

- а) социально-психологические барьеры;
- б) организационно-психологические барьеры;
- в) когнитивно-психологические барьеры.

28. Процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения:

- а) инструктаж;
- б) наставничество;
- в) ученичество;
- г) ротация.

29. Основными формами обучения новых работников в организации согласно трудовому законодательству Р.Ф. являются:

- а) инструктаж, наставничество, ротация, самообучение;
- б) ученичество, индивидуальная, групповая и курсовая подготовка персонала;
- в) наставничество, ротация, инструктаж;
- г) нет правильного ответа.

30. Отрезок трудовой жизни работника в какой-либо сфере деятельности, когда идет процесс роста квалификации, продвижения по службе, происходит накопление практического опыта, навыков - это:

- а) этап становления деловой карьеры;
- б) этап продвижения;
- в) этап сохранения;
- г) этап завершения.

Тест для 3 текущей аттестации

1. Силь управленца, характеризующийся максимальной централизацией власти руководителем в своих руках – это:

- а) демократический стиль управления;
- б) авторитарный стиль управления;
- в) материальный стиль управления.

2. Устойчивая система внутренних связей, которая проявляется в эмоциональном настрое коллектива, его общественном мнении и т.п. – это:

- а) психологический климат коллектива;
- б) морально-психологический климат;
- в) социально-производственная среда.

3. Процесс психологического влияния одного человека на других людей при их совместном стремлении к достижению общих целей, которые осуществляются на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга:

- а) руководство;
- б) лидерство;
- в) влияние;
- г) власть.

4. Оборотом человеческого капитала, обусловленного качественным обновлением технологии и техники, а так же совершенствованием способов организации труда называют:

- а) естественный;
- б) экономический;
- в) инновационный человеческий капитал.

5. Накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта – это:

- а) инцидент;
- б) конфликтная ситуация;
- в) эскалация.

6. Информационное обеспечение системы управления персоналом - это:

- а) совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом;
- б) совокупность взаимосвязанных единым управлением и/или автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, ввода и представления информации;
- в) организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом.

7. Технология управления персоналом предполагает:

- а) рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации;
- б) формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, выработку, принятие и реализацию управленческих решений;
- в) организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, мотивацию, продвижение, высвобождение персонала и т.п.

8. Форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность, облегчая работу руководителя – это:

- а) делегирование полномочий;
- б) горизонтальное разделение труда;
- в) вертикальное разделение труда.

9. К такой группе методов относят: технико-экономическое планирование, мотивация трудовой деятельности, участие в прибылях и капитале, кредитование:

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

10. Метод построения системы управления персоналом, позволяющий сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом – это:

- а) метод творческих совершений;
- б) метод коллективного блокнота;
- в) метод контрольных вопросов.

11. Имеющийся у каждого запас знаний, умений, навыков, мотиваций – это:

- а) физический капитал;
- б) человеческий капитал;
- в) индивидуальная стоимость работников.

12. Целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов:

- а) образование;
- б) обучение;
- в) повышение квалификации.

13. При каком типе беседы по найму требуется более высокий профессионализм от интервьюеров, проводящих собеседование:

- а) беседа, проводимая по схеме;
- б) слабоформализованная беседа;
- в) беседа проводимая не по схеме.

14. Адаптация к самой трудовой деятельности со всеми обеспечивающими ее предметными и временными составляющими – это:

- а) профессиональная;
- б) социально-организационная;
- в) социально-психологическая адаптация.

15. Аттестация персонала в организации приравнивается к:

- а) локальной оценке;
- б) комплексной оценке;
- в) внутренней оценке.

16. Конфликты, имеющие своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности – это:

- а) реалистические конфликты;
- б) предметные конфликты;
- в) нереалистические конфликты.

17. Способы обучения, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками, развиваются способности обучающихся, при этом оно организовано и проводится специально для конкретной организации и только для ее сотрудников:

- а) методы обучения на рабочем месте;
- б) методы обучения вне рабочего места;
- в) совмещение методов обучения на рабочем и вне рабочего места.

18. Для того, чтобы построить карьеру, необходимо осознать свою профессиональную ориентацию, которая должна быть направлена:

- а) на вид профессиональной деятельности;
- б) на профессию;
- в) личный рост.

19. Тип карьеры, характеризующийся движением сотрудника к ядру организации, более глубоким включением в процессы принятия решения – это:

- а) вертикальная карьера;
- б) горизонтальная карьера;
- в) центростремительная карьера;
- г) ступенчатая карьера.

20. Личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми – это:

- а) лидерство;
- б) авторитет;
- в) могущество.

21. Метод комплексной оценки персонала, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологические и профессиональные особенности, соответствие требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных способностей специалистов:

- а) ассесмент – центр;
- б) деловая игра.

22. Как называется временная характеристика индивидуального развития человека, используемая для оценки особенностей трудового поведения личности?

- а) физиологический;
- б) гендер;
- в) психологический;
- г) стадия зрелости;
- д) хронологический возраст.

23. Какие показатели деловой оценки персонала относятся к количественным?

- а) дисциплина;
- б) объем продаж;
- в) квалификация работников;
- г) эмоциональная устойчивость;
- д) производительность труда.

24. Какое название имеет ошибка в процессе деловой оценки персонала, когда руководитель оценивает подчиненного как хорошего или плохого работника, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая в его глазах перевешивает все остальные?

- а) эффект интуиции;
- б) эффект мыслителя;
- в) гало – эффект;
- г) эффект – ореола.

25. Что **НЕ** относится к методам обучения на рабочем месте?

- а) производственный инструктаж;
- б) деловые игры;
- в) ротация кадров;
- г) стажировки;
- д) наставничество.

26. Что представляет собой такой метод обучения как поведенческое моделирование?

- а) перемещение сотрудника на другую должность в целях получения новых навыков;
- б) анализ учебного примера, когда обучающиеся играют предложенные им роли в ситуации и затем разбирают принятые ими самими управленческие решения;
- в) создание ситуации, в которой ученик должен продемонстрировать модель своего поведения;
- г) изучение теории организационного поведения;
- д) изучение психологического климата в организации.

27. Расходы на персонал подразделяются:

- а) на прямые и косвенные;
- б) на основные и дополнительные;
- в) на постоянные и переменные;
- г) на общие и индивидуальные.

28. Какое значение коэффициента текучести персонала относят к избыточному?

- а) выше 15 %;
- б) выше 5%;
- в) выше 10%
- г) выше 20%.

29. Что понимается под абсентеизмом в управлении персоналом?

- а) высокий уровень конфликтности сотрудника;
- б) неумение сотрудника доводить начатые дела до конца и перекладывание их на коллег;
- в) отсутствие сотрудника на рабочем месте (прогулы).

30. Эффективность деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций лучше всего оценивать с помощью этих методов:

- а) экономических;
- б) социально-психологических;
- в) организационно-аналитических.

Ключи к тестам

№ аттестации	Вопрос №	Правильный ответ	№ аттестации	Вопрос №	Правильный ответ	№ аттестации	Вопрос №	Правильный ответ
1	1	б	2	1.	б,в	3	1.	б
1	2	а	2	2.	г	3	2.	б
1	3	а	2	3.	а	3	3.	б
1	4	а	2	4.	г	3	4.	б
1	5	г	2	5.	а	3	5.	б
1	6	а	2	6.	в	3	6.	а
1	7	в	2	7.	а,б	3	7.	в
1	8	д	2	8.	а	3	8.	а
1	9	б	2	9.	а	3	9.	б
1	10	в	2	10.	б	3	10.	б
1	11	а,б	2	11.	б	3	11.	б
1	12	а,б,в	2	12.	в	3	12.	б

1	13	в	2	13.	в	3	13.	в
1	14	а	2	14.	б	3	14.	а
1	15	а	2	15.	а	3	15.	б
1	16	а	2	16.	а	3	16.	а
1	17	а	2	17.	а	3	17.	а
1	18	б	2	18.	в	3	18.	а
1	19	а	2	19.	б	3	19.	в
1	20	в	2	20.	а	3	20.	б
1	21	в,г	2	21.	а	3	21.	а
1	22	б,в,г	2	22.	а	3	22.	в
1	23	б	2	23.	б	3	23.	б
1	24	б	2	24.	б	3	24.	г
1	25	а	2	25.	б	3	25.	б
1	26	г	2	26.	б	3	26.	в
1	27	а, г,д	2	27.	б	3	27.	б
1	28	б,г	2	28.	б	3	28.	б
1	29	а	2	29.	б	3	29.	в
1	30	в	2	30.	а	3	30.	а

2.2 Устный опрос на занятии

1. Сущность, цели, субъект и объект управления персоналом.
2. Система управления персоналом организации.
- 3.Трудовые ресурсы организации.
4. Методы управления персоналом.
5. Классические теории управления персоналом (Ф. Тейлор).
6. Два подхода к анализу процессов управления в современной организации: исторический и рыночный. Формирование научных подходов к управлению персоналом.
7. Теории управления персоналом: классические теории (Ф. Тейлор, А. Файоль), теории человеческих отношений (Э. Мэйо), теории человеческих ресурсов (школа поведенческих наук).
8. Современные теории управления персоналом: теории человеческого капитала (Г. Беккер, Я. Минцер, Т Шульц), теории стратегического управления человеческими ресурсами (С. Фомбрун, М. Бир, П. Боксалл).
9. Философия управления персоналом. Американский, японский и русский подходы к управлению персоналом.
10. Типология организаций: особенности управления персоналом в клановой, бюрократической, инновационной, традиционной, рыночной организациях.
11. Понятия «стратегия управления персоналом» и «кадровая политика управления персоналом». Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом.
12. Типы кадровой политики. Этапы построения кадровой политики. Основные подходы к классификации стратегий управления персоналом. Характеристика основных типов стратегий, используемых

организациями на российском рынке, и присущих им элементов стратегии и политики управления персоналом.

13. Понятие «планирование персонала». Качественная и количественная потребность в персонале. Временной диапазон планирования. Основные этапы процесса планирования персонала.

14. Зачем компаниям заниматься развитием сотрудников?

15. Методы определения (расчета) численности персонала: традиционные, использующие различные виды норм; статистические; экспертные оценки; микроэлементное нормирование.

16. Затраты, связанные с удовлетворением потребности в персонале. Пути покрытия потребности в персонале. Разработка планов мероприятий по удовлетворению потребности в персонале организации.

17. Понятие «отбор персонала». Внешние и внутренние источники отбора персонала. Заемный персонал (лизинг персонала, аутстаффинг, аутсорсинг). Процедура отбора персонала в организации: основные этапы.

18. Критерии экономической эффективности управления персоналом.

19. Собеседование (оценочное интервью): основные виды и типы. Проективное интервью. Лингвистический анализ речи, выявление метапрограмм.

20. Оценка профессиональной пригодности кандидата (испытания).

21. Основные методы оценки профессионально важных качеств кандидатов.

22. Оценка эффективности процесса поиска и подбора кадров. Принятие решения о приеме на работу. Оформление приема на работу.

23. Испытательный срок.

24. Понятие оценки персонала. Оценка должностей. Необходимость оценки персонала и ее цели.

25. Основные проблемы традиционных методов оценки персонала. Критерии оценки работы сотрудников. Критерии результатов и поведения.

26. Современные методы оценки персонала. Самооценка способностей потенциального менеджера.

27. Понятие «адаптация персонала». Направления адаптации (первичная, вторичная). Профессиональная и социально-психологическая адаптация.

28. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации. Традиционные методы адаптации персонала.

29. Традиционный и современный подходы к развитию персонала.

30. Основные направления развития персонала современной организации.

31. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала.

32. Анализ потребности в обучении работников.

33. Определение затрат на обучение.

34. Оценка результатов обучения.

35. Методы оценки эффективности программ обучения.

36. Понятие карьеры, виды деловой карьеры, цели и этапы деловой карьеры их содержание. Понятие «ротация» кадров.

37. Управление деловой карьерой. Резерв для замещения руководящих должностей и работа с ним.

38. Горизонтальная карьера.

39. Методика планирования карьерного развития персонала.

40. План карьеры. Выявление и развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Резерв на выдвижение и стадии его формирования.

41. Понятия «мотивация труда» и «стимулирование». Основные виды мотивов к труду. Типы трудовой мотивации. Стимулирование труда, виды и формы стимулирования.

42. Разработка системы стимулирования работников с разными типами мотивации. Основные требования, предъявляемые к системе стимулирования персонала. Структура компенсационного пакета организации.

43. Постоянная часть денежного вознаграждения работника. Переменная часть денежного вознаграждения работника. Система депремирования.

44. Социальные трансферты (социальный пакет): гарантированные государством и предоставляемые организацией.

45. Понятие и виды конфликта. Конфликты в организациях. Стили и типология конфликтного поведения. Методы управления конфликтами. Практика использования конфликтов в управлении.

46. Сущность и структура затрат на персонал.

47. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.

48. Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

49. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

50. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Критерии оценивания

Опрос проводится в устной форме. Развернутый ответ должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать умение обучающегося применять определения, правила в конкретных случаях.

Критерии оценивания				
1) полнота и правильность ответа	Полное и последовательное изложение материала	Отдельные нарушения последовательности изложения материала	Неполное изложение материала, нарушение логики изложения	Незнание материала, беспорядочное изложение

2) степень осознанности, понимания изученного;	Понимание материала, наличие авторского подхода	Понимание материала без представления авторского подхода	Не представлены практические аспекты проблемы	Отсутствие понимания материала
3) владение категориями	Свободное владение категориями	Владение ключевыми категориями темы	Использование отдельных категорий	Ошибки в формулировке определений
ИТОГО:	5	4	3	0

2.3 Расчетно-графическая работа (Контрольная работа (задание))

Основные критерии оценки расчетно-графической работы:

- степень соответствия работы требованиям, изложенным в методических рекомендациях по выполнению расчетно-графической работы;
- качество и правильность выполненных расчетов по задачам и сформулированных выводов;
- содержание и качество ответов на вопросы, поставленные преподавателем в ходе защиты расчетно-графической работы;
- качество оформления работы.

Контрольная работа.

Ситуация «Оценка результативности труда персонала»

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предприятия оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблице 1 и методических указаниях к данной ситуации.

Исходные данные по вариантам (с 1 по 10 включительно) приведены в приложении.

Номер варианта расчетной части соответствует последней цифре зачетной книжки.

Таблица 1

Исходные данные для проведения оценки

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2. и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуев С.В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Постановка задачи.

1. Рассчитайте оценку профессиональных и личных качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Рассчитайте оценку уровня квалификации работников.
3. Рассчитайте оценку сложности выполняемых работ.
4. Рассчитайте оценку результатов труда.

5. Рассчитайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:

- премированию лучших сотрудников;
- изменению уровня должностного оклада;
- должностному продвижению работников;
- улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
- повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).

Методические указания.

Оценка результатов труда и деловых качеств руководителей и специалистов производится на основе Методики оценки деловых качеств государственных служащих (см.: Социально-трудовые отношения на государственной службе: Учеб.-методическое пособие /Институт труда Минтруда РФ; под общ. ред. Е.Д. Катульского, Ю.М. Забродина, А.Ф. Зубковой. - М., 1997), а также Методических рекомендаций по оценке сложности и качества работ специалистов, разработанных Институтом труда (М., Экономика, 1989).

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- * самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- * характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- * конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе **комплексного (интегрального)** показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок.

Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; **вторая** — показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле:

$$Д = П * К + Р * С$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

1. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника (П)

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл. 2 и 3) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей - 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75. Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость по формуле:

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i \quad \text{где}$$

i - Порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots, n$) для руководителей $n = 5$, для специалистов $n = 6$;

j - Уровень (степень) проявления признака ($j=1; 2; 3$);

a_{ij} - количественная мера признака у работника;

x_i - удельная значимость признака в общей оценке (в долях единицы).

Таблица 2

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

№	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств
1	2	3
1.	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27
2.	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23
3.	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать работу сотрудников)	0,13
4.	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий, умение создать в коллективе благоприятный морально- психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12
5.	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25

Таблица 3

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств
1.	Профессиональная компетентность — знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34
2.	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17
3.	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12
4.	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10
5.	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10
6.	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)

Для оценки К принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I гр. - имеющие среднее специальное образование;

II гр. - имеющие высшее или незаконченное высшее (4-5 курс ВУЗа) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2. В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 4).

Таблица 4

Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		I гр. Среднее специальное образование	II гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации определяется по формуле:

$$K = (OB + CT) / 3,$$

где ОБ - оценка образования (ОБ=1 или 2);

СТ - оценка стажа работы по специальности (СТ=0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3 - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В табл. 5 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

Таблица 5

Средние коэффициенты сложности работ

№	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист I категории	0,68
5	Специалист II категории	0,57

4. Расчет оценки результатов труда (Р).

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др. Оценка Р определяется так же, как и П, то есть как сумма произведений удельной значимости признака (табл. 6) на степень проявления признака (табл. 1).

Таблица 6

Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда
1	Количество выполненных работ	0,30
2	Качество выполненных работ	0,40
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30

5.Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д).

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов:

$$Д=ПК+РС$$

Ниже представлены 10 вариантов исходных данных для выполнения расчетной части контрольной работы. Номер варианта определяется по последней цифре зачетной книжки.

Вариант 1

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	-	Высшее	16	1,25	1,25	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	10	1,0	1,25	1,25

3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	0,75	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	5	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 2

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл. 2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Высшее	18	1,25	0,75	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 3

	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Высшее	10	1,25	0,75	1,25
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 4

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Высшее	7	1,25	0,75	1,25

5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Таблица 5

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. таб.2и 3.								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Высшее	6	1,25	0,75	1,25
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 6

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	16	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,25	0,75	1,25
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,25	1,00	1,25	1,00	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,00
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 7

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0

	Воронина Л. В.											
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	8	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	1,25	1,25
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 8

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	7	1,25	1,0	1,0
6	Специалист П категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист П категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист П категории Зуева С. В.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Среднее специальное	2	1,25	1,25	1,25

Вариант 9

№	Должность Ф.И.О	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл.6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,00	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	20	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,00	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	15	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,00	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,00	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,00	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист П категории Сахарова З.К.	1,00	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист П категории Алексеев Н.И.	1,00	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист П категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 10

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл. 2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,0	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	17	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75

7	Специалист П категории Алексеев Н.И.	1,25	1,0	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист П категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Пример балльной системы оценивания:

Количество баллов	Критерии оценивания
10-8	работа выполнена в полном объеме, решение задач верное, верно выполнены необходимые вычисления, последовательно и аккуратно записаны решения.
7	в работе может иметься один – два недочета, не влияющие на конечные результаты решений;
6	в работе допущены отдельные негрубые две-три ошибки в решениях задач
5	задание выполнено не в полном объеме (выполнено более 80 % задания), имеются замечания по оформлению работы.
4	в работе имеется одна существенная ошибка, приведшая к неправильному ответу
3	в работе имеются две существенные ошибки, приведшие к неправильному ответу, либо задание выполнено не в полном объеме (выполнено 60-79 % задания);
2	в работе имеются существенные ошибки отражающей непонимание учебного материала, получены неверные ответы
1	задание выполнено не в полном объеме (выполнено менее 59 % задания).
0	Правильно выполненные задания отсутствуют

3. Оценочные средства для проведения промежуточного контроля (промежуточной аттестации)

Семестр	Вид промежуточной аттестации	Вид контрольного мероприятия	Балльные оценки
5	Зачет	Тестовые задания	20
		Комплексное задание (ответы на 2 вопроса)	30

3.1. Тестовые задания

Тестовые задания промежуточной аттестации представляют собой совокупность тестовых вопросов текущего контроля.

Выбираются 20 тестовых заданий из совокупности тестовых вопросов текущего контроля.

Промежуточная аттестация (зачет)	Тип вопроса	Количество баллов за правильный ответ	Максимальная суммарная оценка за тестовое задание
5	запрос выбора вариантов ответа	1	20

3.2. Вопросы на зачет

Вторая часть промежуточного контроля представляют собой вопросы теоретического и теоретико-прикладного характера. Первый вопрос – теоретический, направленный на проверку знаний. Второй вопрос направлен на проверку понимания взаимосвязи теории и практики.

№ п/п	Тип вопроса	Вопрос	Ключи / План ответа
1.	Теоретический	Методы управления персоналом	Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Исходя из технологической цепочки цикла работы с персоналом, различают методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации персонала; мотивации трудовой деятельности; организации системы обучения; управления конфликтами и стрессами; управления безопасностью; организации труда; управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; - высвобождения персонала.
2.	Теоретический	Системы управления персоналом	Система управления персоналом - система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Система управления персоналом

			включает: -подсистему общего и линейного руководства; - подсистему планирования и маркетинга персонала; -подсистему найма и учета персонала; - подсистему трудовых отношений; - подсистему условий труда; - подсистему развития персонала; - подсистему мотивации поведения персонала; - подсистему социального развития; - подсистему развития организационных структур управления; - подсистему правового обеспечения; - подсистему информационного обеспечения. В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.
3.	Теоретический	Управление деловой карьерой. Этапы деловой карьеры	Управление деловой карьерой - мероприятия, проводимые кадровой службой организации, по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника. Мероприятия по управлению деловой карьерой: повышают преданность работника интересам организации; повышают производительность труда; уменьшает текучесть кадров; Этапы деловой карьеры - отрезки трудовой жизни работника в определенной сфере деятельности по пути достижения своих целей. Этапы деловой карьеры различаются в зависимости от профессии работника. Типовая трудовая жизнь состоит из пяти этапов: 1 - предварительный этап: учеба и поиск профессии; 2- этап становления: освоение выбранной профессии; 3 - этап продвижения: рост квалификации и продвижение по службе; 4-этап сохранения: закрепление достигнутых результатов, достижение пика квалификации; 5- этап завершения: подготовка к уходу на пенсию.
4.	Теоретический	Функциональная гибкость в использовании карьеры	Функциональная гибкость в использовании персонала - способность организаций в соответствии с меняющимися условиями производства вносить изменения: - в характер использования работников; - в содержание их трудовой деятельности. Функциональная гибкость достигается посредством: - горизонтального или вертикального объединения операций; - смены профессий; - ротации рабочих мест; - создания автономных бригад; - делегирувания ответственности сверху вниз; - участия работников в управлении и т.п.
5.	Теоретический	Социальная эффективность кадровых	Социальная эффективность кадровых нововведений: - социальный результат внедрения кадровых нововведений:

		нововведений	- изменение количества рабочих мест в регионе; - улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников; - изменение условий труда работников; - изменение структуры производственного персонала; - изменение уровня здоровья работников и населения; - экономия свободного времени населения.
6.	Теоретический	Развитие персонала.	Развитие персонала - совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом: - по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала; - по организации изобретательской и рационализаторской работы; - по профессиональной адаптации; - по оценке кандидатов на вакантную должность; - по текущей периодической оценке кадров; - по планированию деловой карьеры; - по работе с кадровым резервом.
7.	Теоретический	Управление деловой карьерой	Управление деловой карьерой - мероприятия, проводимые кадровой службой организации, по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника. Мероприятия по управлению деловой карьерой: - повышают преданность работника интересам организации; - повышают производительность труда; - уменьшает текучесть кадров; - более полно раскрывает способности человека.
8.	Теоретический	Кадровая политика организации	Система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление и основы работы с кадрами, общие, и специфические требования к ним и разрабатывается собственниками организации, высшим руководством, кадровыми службами. Кадровая политика основывается на кадровой концепции организации, являющейся наряду с производственной, финансово-экономической, научно-технической, маркетинговой политикой элементом общей концепции ее развития. Кадровая политика организации определяется рядом факторов. Под внутренними факторами подразумевают цели и структуру организации, имеющийся морально - психологический климат в коллективе. Внешние факторы - это трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзом. Разновидности кадровой политики: 1) политика подбора кадров; 2) политика обучения; 3) политика оплаты труда; 4) политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений.
9.	Теоретический	Цель и задачи кадрового	Кадровое планирование, во-первых, служит целевому планированию потребностей в области персонала и,

		планирования	во-вторых, планированию мероприятий, которые должны проводиться для создания, развития, сохранения, применения персонала, его оплаты, а также для высвобождения персонала. Кадровое планирование как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, которое необходимо для достижения целей организации. Кадровое планирование следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников. Целью кадрового планирования является кратко-, средне- и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи. Характерной чертой кадрового планирования является предварительная разработка прогноза потребности в персонале и подготовка опережающих кадровых решений. Задачи кадрового планирования: 1) прогноз потребности в кадрах, сбор информации о качественной и количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени; 2) планирование наличия кадров: установление фактического наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик и временного аспекта; 3) планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия кадров: выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению кадрами, высвобождению кадров, повышению квалификации кадров. 3) количественная потребность в персонале; 4) потребность отдельного работника - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у сотрудника побуждение к действию.
10	Теоретический	Найм персонала	Наем - это совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала. Задачей найма персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами: 1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации, так как это более выгодно для организации; 2) использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны. Требования к процедуре найма персонала: 1) организационная целесообразность найма новых сотрудников. Расширение штата сотрудников не должно противоречить целям и интересам организации; 2) экономическая обоснованность выгоды привлечения кадровых ресурсов. Увеличение

			численности кадров должно приносить организации экономический эффект; 3) установление четких требований к кандидатам, которые должны быть понятно и четко сформулированы в документе, регламентирующем найм, и в информационном листке, ориентированном на кандидата; 4) документационное оформление процесса найма; 5) привлечение законных источников поиска персонала
11	Теоретический	Критерии отбора персонала	Критерии по отбору кандидата: 1) образование — необходимо изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе; 2) опыт - одним из способов определения его является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации; 3) физические (медицинские) характеристики, которые должны соответствовать типу, напряженности и сложности выполняемых работ. Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, обладать хорошей памятью на цифры, высокой помехоустойчивостью и работоспособностью; 4) персональные характеристики и типы личности - социальный статус, возраст, тип личности; 5) достоверность и обоснованность методов отбора. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при изменениях, т. е. его состоятельность при различных условиях. Обоснованность показывает, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий прогнозируют будущую результативность тестируемого человека. Методы отбора: 1) отборочное собеседование. 2) тестирование.
12	Теоретический	Деловая оценка персонала.	Деловая оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности. Цели: 1) поддержание требуемого уровня производственной отдачи работника; 2) стимулирование процесса повышения квалификации работника; 3) контроль со стороны руководства за качеством труда подчиненных; 4) стимулирование принятия правильных решений о повышении, переводе и увольнении работников; 5) решение вопросов, связанных с установлением размера заработной платы и премиальными выплатами; 6) необходимая корректировка всей работы с кадрами. Основные задачи:

			1) выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника; 2) разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника; 3) определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины. Дополнительные задачи: 1) установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам; 2) удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.
13	Теоретический	Аттестации персонала.	Аттестация - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей. Осуществляется его непосредственным руководителем. Задачи аттестации: 1) определить и оценить знания, умения и качества работника; 2) высветить, оценить и развить сильные стороны работника; 3) определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением; 4) установить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины и перспективы выдвижения на ранней стадии; 5) оценить нормальное состояние персонала. Составные части аттестации: 1) оценка труда - направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда; 2) оценка персонала - имеет целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста.
14	Теоретический	Ротация кадров	Ротация - то перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. д.) с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечением при необходимости независимых экспертов. Главной целью системы ротации кадров является оптимальная расстановка кадров различного уровня во всей компании для продуктивного развития бизнеса.

			Она служит улучшению работы конкретных подразделений, которые по своим показателям развития бизнеса не достигают поставленных задач, чьи менеджеры не справляются со своими обязанностями. Система ротации позволяет также решать проблему карьерного роста-управленцев различного уровня и предоставляет им возможность реализовать личностный и профессиональный потенциал. Предварительным этапом, предшествующим ротации и являющимся для нее основой, есть оценка персонала. Ротация базируется на отборе кандидатов, которые по квалификации, опыту и профессиональной подготовке соответствуют требованиям, определенным в должностной инструкции.
15	Теоретический	Планирование кадрового резерва	Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Виды кадрового резерва. 1. По виду деятельности: 1) резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры - профессиональную либо руководящую карьеру; 2) резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру. 2. По уровню подготовленности: 1) группа А - кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время; 2) группа В - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года. Принципы формирования резерва: 1) принцип актуальности резерва предполагает учет реальной потребности в замещении должностей. Резерв на должности должен формироваться из расчета, что сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвигнуться; 2) принцип соответствия кандидата должности и типу резерва говорит о необходимости учитывать требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности; 3) принцип перспективности кандидата включает несколько требований.
16	Теоретический	Оценка текучести кадров и абсентеизм.	Текучесть кадров - явление, которое представляется непосредственной причиной указанного ущерба, а именно стихийное, неорганизованное движение

			рабочей силы. Текучесть кадров - большая проблема, с которой сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее естественный уровень в пределах 3-5 % от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники - в таком режиме живет каждое предприятие. Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3-5 %. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Как правило, отток связан с увольнением работников. Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в правлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ). Позтапное приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить, в частности, через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам (аутплейсмента). Этапы управления текучестью: 1) определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием; 2) определение экономических потерь, вызванных текучестью; 3) определение причин текучести кадров; 4) определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы; 5) определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров, таких как: 1) потери рабочего времени; 2) потери, вызванные проведением процедуры увольнения; 3) потери, связанные с судебными издержками, вызванными незаконным увольнением, последующим
--	--	--	--

			восстановлением и оплатой времени вынужденного го прогула. Эта статья потерь может быть весьма значительной, так как шансы на восстановление на прежнем рабочем месте весьма велики; 4) потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место; 5) снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться; 6) затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом. Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин излишней текучести кадров. Абсентеизм - это ситуация, когда при установленной стандартной продолжительности рабочего времени работник стремится его уменьшить и уклониться от работы.
17	Теоретический	Высвобождение персонала	Высвобождение персонала - вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. Исходной позицией в управлении процессом высвобождения является признание серьезности и важности факта увольнения как с производственной, так и с социальной, и личностной точек зрения. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию выделяют три вида увольнений: 1) увольнение по инициативе сотрудника; 2) увольнение по инициативе работодателя; 3) выход на пенсию. Методы и формы работы служб управления персоналом в зависимости от вида увольнения. 1. Уход работника по собственной инициативе. Необходимость поддержки работника со стороны администрации достаточно мала. Службой управления персоналом может быть проведено заключительное интервью. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности. Сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда. Также возможно информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, Главные цели заключительного интервью. 1) анализ узких мест в организации; 2) попытка повлиять на решение сотрудника об увольнении

			2. Увольнение по инициативе администрации чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации. Служба управления персоналом проводит программу мероприятий: 1) юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций; 2) помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике; 3) психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника; 4) формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника. В общем виде система мероприятий по высвобождения персонала включает в себя три этапа: 1) подготовку; 2) передачу сообщения об увольнении; 3) консультирование. 3. Выход на пенсию. Мероприятия при выходе на пенсию: 1) курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с пенсионированием, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа; 2) «скользящее пенсионирование» - система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера к трудовой жизни.
18	Теоретический	Организационная структура службы Управления персоналом	Организационная структура - состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления. Подразделения - носители функций управления персоналом могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяется местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя. Задачи службы управления персоналом: 1) помощь фирме в достижении ее целей; 2) эффективное использование мастерства и возможностей работников; 3) обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими; 4) стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению; 5) развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой компании;

			6) связь управления персоналом со всеми служащими; 7) помощь в сохранении хорошего морального климата; 8) управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества. Структуры управления персоналом в организации. Штабная структура управления персоналом - специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных кадровых мероприятий. Линейная структура управления персоналом - менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций. Типовая схема организации структуры службы управления персоналом включает: 1) сектор изучения кадровых проблем и планирования развития персонала; 2) бюро оценки персонала и работы с резервом; 3) сектор подготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей; 4) сектор профессионального отбора и профессиональной ориентации; 5) сектор обучения рабочих кадров; 6) сектор организации труда, разработка системы стимулирования производительности и контроля за условиями труда; 7) сектор социальных программ, льгот; 8) группу контроля за соблюдением норм трудового права; взаимодействием с представителями работников; 9) центральную картотеку. В зависимости от размеров организации состав подразделений службы управления персоналом будет меняться: в небольших организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких секторов, а в крупных функции каждого сектора, как правило, выполняет отдельное подразделение. Влияние оказывают также особенности выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций. В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.
19	Теоретический	Управление конфликтами. Роль руководителя в Управлении конфликтами	К настоящему времени специалистами разработано немало всевозможных рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в ситуациях конфликта, выбора соответствующих стратегий и средств их разрешения, а также управления ими. Важно рассмотреть, как действия самих участников конфликта, так и действия, роль посредника, которым может быть и руководитель. 1. Анализ поведения людей в конфликтной ситуации.

		Считается, что конструктивное разрешение конфликтов зависит как минимум от четырех факторов: 1) адекватности восприятия конфликта; 2) открытости и эффективности общения; 3) создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества; 4) определения существа конфликта. В основе управления конфликтом лежит пошаговая стратегия поведения. Шаг 1. Определение основной проблемы. Шаг 2. Определение вторичных причин конфликта. Шаг 3. Поиск возможных путей разрешения конфликта. Шаг 4. Совместное решение о выходе из конфликта. Шаг 5. Реализация намеченного совместного способа разрешения конфликта. Шаг 6. Оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта. 2. Анализ поведения конфликтующих сторон и посредника. Для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника чрезвычайно важно, поскольку позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки, «сохранить лицо». В этом случае возникает любопытная в психологическом отношении ситуация: при необходимости уступок стороны идут на них, адресуясь не друг к другу, а к третьей стороне. Руководитель согласно своей роли находится обычно в центре конфликта в той части организации, которой он руководит, поэтому разрешает конфликты доступными ему средствами. Конфликты происходят довольно часто, и руководители в среднем тратят около 20 % своего рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Поэтому управление конфликтами является одной из функций руководителя. Руководитель может использовать несколько стилей преодоления межличностного конфликта: разрешение конфликта силой (что чаще всего впоследствии порождает новые конфликты), ухода от конфликта (что также провоцирует дальнейшее возникновение конфликтов), разрешение конфликта через сотрудничество, на основе стремления кооперироваться с другими, но без внесения в кооперацию своего сильного интереса - «войти с другой стороны», через компромисс. Рекомендации руководителю в разрешении конфликта: 1) признать существование конфликта и наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить объект и субъект конфликта; 2) определить возможность переговоров и их целесообразность, договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, какие именно переговоры требуется: с посредником или без него, и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны (зачастую руководитель сам является посредником, но необходимо в данном случае
--	--	---

			согласие обеих сторон); 3) согласовать процедуру переговоров, определить, где, когда и как начнутся переговоры, т. е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности; 4) выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта, в совместно используемых терминах (что является предметом конфликта, а что нет), предварительно выработать совместные подходы к проблеме, выявить позиции сторон, определить точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций; 5) разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них с учетом возможных последствий; 6) принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т. п.; 7) реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее. Наиболее правильной и целесообразной стратегией поведения руководителя в конфликтной ситуации является выбор посреднической роли. Авторитет руководителя, его официальный статус способствуют более хладнокровному разрешению конфликта.
20	Теоретический	Этапы проведения аттестации	Этапы аттестации. 1. Подготовка к аттестации, включающая: 1) разработку принципов; 2) разработку методики проведения аттестации; 3) издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации. подготовки руководителей, инструкции по хранению информации); 4) проведение учебной сессии по проведению аттестационных мероприятий; 5) подготовку материалов аттестации. 2. Проведение аттестации: 1) подготовка отчетов; 2) заполнение оценочных форм; 3) анализ результатов; 4) проведение заседаний аттестационной комиссии. 3. Подведение итогов аттестации: 1) анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации; 2) подготовка рекомендаций по работе с персоналом; 3) утверждение результатов аттестации.

			Этапы анализа результатов аттестации. 1. Анализ данных, полученных в ходе аттестации: 1) оценка труда: выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда. 2) оценка персонала: диагностика уровня развития профессионально важных качеств; сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы; выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами; оценка перспектив эффективной деятельности; роста; ротации. 2. Сведение и обработка данных: составление сравнительных таблиц; выделение группы риска; выделение групп роста; подготовка рекомендаций по использованию данных аттестации. 3. Проведение собеседований по результатам аттестации: уточнение данных; внесение и анализ дополнительных данных по результатам собеседований. 4. Организация хранения данных: ввод результатов в формы хранения, разработка схем работы с информацией.
21	Теоретический	Методы определения количественной потребности в персонале	1.Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих - повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса. 2. Метод расчета по нормам обслуживания показывает зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов. 3. Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Данный метод следует рассматривать как частный случай использования метода норм обслуживания, так как и необходимое число работников по числу рабочих мест и нормативы численности устанавливают исходя из норм обслуживания. 4. Стохастические методы, которые основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства). При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости. 5. Расчет числовых характеристик применяется, как правило, в том случае, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо фактором и эта связь достаточно стабильна. На основе таких данных рассчитывается показатель трудоемкости ремонта на единицу выпуска продукции, исходя из которого определяется объем ремонтных работ на плановый период. Дальнейший порядок расчета выполняется по схеме метода, основанного на данных

			о времени рабочего процесса. 6. Корреляционный анализ устанавливает тесноту связи между несколькими параметрами. Это может быть зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра (например, объема производства и услуг) непосредственно на численность персонала. 7. Метод экспертной оценки производится с использованием опыта специалистов и руководителей. Виды методов экспертной оценки: простая оценка, расширенная экспертная оценка, однократная экспертная оценка, многократная экспертная оценка. Виды методов экспертной оценки: 1) простая оценка. Потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы; 2) расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов). В зависимости от характера опроса различают однократную и многократную экспертные оценки. В процессе однократной экспертной оценки планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы в отдельности и затем согласовывается между всеми ее членами. С целью обеспечения объективности групповой оценки проводится многократная экспертная оценка. Ее суть: первичная экспертная оценка потребности в персонале обобщается и доводится до сведения всех членов группы. Обобщенный результат второй экспертной оценки закладывается в прогноз потребности персонала на предстоящий период.
22	Теоретический	Сущность системы непрерывного обучения персонала.	Непрерывное обучение - это вид обучения, понимаемый как любая деятельность, сознательно проводимая для улучшения способностей персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем. Также это экономически выгодное вложение средств в человеческие ресурсы организации, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям, а именно с точки зрения того, является ли этот способ вложения средств наилучшим и наиболее эффективным. Важность непрерывного обучения: 1) внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием; 2) мир превращается в рынок без границ высоким уровнем конкуренции между странами; 3) непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала; 4) повышение квалификации на основе непрерывного обучения является более эффективным и экономичным для фирмы, чем привлечение новых

			работников; 5) закрепление навыков работы при исполнении особо важных для фирмы заказов. Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по обучению в организации, вне ее и самоподготовку. Циклическая модель непрерывного обучения состоит из: 1) определения потребностей; 2) распределения ресурсов; 3) составления плана обучения; 4) составления учебной программы; 5) реализации учебной программы; 6) обоснования обучения; 7) оценки процесса обучения. Инструменты непрерывного обучения: 1) использование результатов оценки труда и персонала, выявляющее проблемы, с которыми сталкиваются работники; 2) анализ плана технического обновления; 3) оценка специфики общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящие на работу в организацию; 4) диагностика среднего уровня подготовленности новых сотрудников. Сферы применения результатов обучения: 1) пополнение недостающих знаний; 2) исправление недостатков в выполнении работником должностных обязанностей; 3) доведение до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях; В организациях существует потребность в обучении, включающем в себя переподготовку и повышение квалификации работников. Обучение кадров отображается в документах, как то: 1) планы по подготовке кадров; 2) программы обучения; 3) годовой отчет по обучению кадров; 4) хозяйственные договоры на обучение кадров; 5) личные дела работников; 6) дипломные (выпускные) работы; 7) отчеты о стажировках работников.
23	Теоретический	Методы обучения персонала	На практике сложились две формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне него. Методы обучения персонала: 1) обучение без отрыва от производства; 2) обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров. Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Важнейшими методами

			обучения на рабочем месте являются: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, ротация (направленные на приобретение опыта), создание кружков качества, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности. Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы. Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом. Уровни обучения: 1) профессиональная подготовка. Осуществляется в целях получения рабочей профессии или специальности и предусматривает разные уровни подготовки. Существуют начальная, средняя и высшая профессиональная подготовка рабочих и специалистов с получением документа об образовании. 2) повышение квалификации - основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Выполняется на профессиональных курсах, в школах менеджеров, на факультетах повышения квалификации и в институтах бизнеса. 3) переподготовка кадров предусматривает получение второй профессии или специальности. Выполняется в учебных заведениях, когда рабочие овладевают второй профессией, а служащие второй специальностью. 4) послевузовское дополнительное образование. Осуществляется для получения высшей профессиональной или научной квалификации в аспирантуре или докторантуре.
24	Теоретический	Основные группы факторов, определяющих состояние социально-психологического климата.	1. Служебно-функциональные факторы (условия труда и оборудование рабочих мест; обеспеченность труда техникой, связью, защитными средствами и т.п.; организация труда, режим труда и отдыха, график работы и т.п.; обоснованность и четкость распределения функций между работниками; функциональная определенность структуры деятельности каждого сотрудника, четкость его обязанностей, прав и ответственности; отношение руководства к вопросам организации труда работников и др.).

			2.Экономические факторы (система оплаты труда; своевременность получения заработной платы; установление границ окладов в соответствии с затратами труда; справедливое (или несправедливое) распределение материальных вознаграждений; льготы, премии, надбавки и т.д.). 3.Управленческие факторы (стиль и методы управления персоналом; отношение руководителей к работникам; сплоченность управленческого звена; преемственность в оценке и выборе способов воздействия на подчиненных; социальная дистанция между руководителями и подчиненными; этика взаимодействия управленческого и исполнительного звена и др.). 4.Психологические факторы (взаимоотношения работников между собой; степень социально-психологической совместимости; уровень конфликтности; состояние взаимодействия между подразделениями; взаимоотношения сотрудников с непосредственным руководителем; групповое мнение, нормы и традиции поведения; характер восприятия и оценки работниками друг друга и т.д.). 5.Профессионально-квалификационные характеристики коллектива (численность, соответствие квалификации персонала выполняемой работе; обеспечение адаптации и вхождения в должность; перспектива повышения квалификации; перспектива служебного роста и карьеры; обоснованность подбора и расстановки персонала и др.). 6.Правовые факторы (оптимальность и непротиворечивость правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность; соответствие правовых актов требованиям современной деятельности; наличие по каждой должности должностной инструкции с указанием объема обязанностей, прав и ответственности; форма и содержание правовых актов; удобство в их применении и т.д.).
25	Теоретический	Планирование персонала и потребность персонала	Планирование персонала (кадровое планирование), представляет собой важнейший элемент общей системы планирования организации. С помощью кадрового планирования определяется: сколько работников, какой квалификации, когда и где будет необходимо; какие требования предъявляются к тем или иным категориям персонала; каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал; как использовать кадры в соответствии с их потенциалом и другое. С точки зрения времени, на которое разрабатываются планы, можно выделить: краткосрочное планирование персонала (на период не более года); среднесрочное планирование, занимающее временной интервал от года до 5 лет; долгосрочное планирование, охватывающее более чем пятилетний период. Имеется два аспекта планирования персонала: - структурно (организованно) обусловленное

			планирование персонала; - персонифицированное планирование персонала. Определение потребности в персонале является основой его планирования. Определение потребностей делается с целью текущего и будущего обеспечения предприятия. Потребность в персонале выступает в формах брутто- и нетто потребности. Брутто-потребность в работниках одной профессиональной и квалификационной категории – это их количество, одновременно привлекаемое к производственной деятельности. Нетто-потребность рассчитывается как разность брутто-потребности и наличия на предприятии работников данной категории. При определении потребности в персонале используются такие категории, как явочный и списочный состав (или явочная и списочная численность) персонала. В явочный состав включаются все работники, явившиеся на работу. В списочный состав, помимо явившихся на работу, включаются еще сотрудники, не вышедшие на работу по болезни, находящиеся в различные рода отпусках, занятые выполнением государственных обязанностей и т.п. Величина, с помощью которой устанавливается соотношение между явочной и списочной численностью персонала, называется коэффициентом пересчета явочной численности в списочную и определяется по формуле: $K_o = 1 + \frac{T_o - T_1}{T_o}$ где T0 – календарный фонд рабочего времени на предприятии (ли календарный фонд рабочего времени данной категории персонала); T1 – фактический фонд рабочего времени (или фактический фонд рабочего времени данной категории персонала), определяемый по предыдущему периоду работы.
26	Теоретический	Оценка уровня эффективности обучения	Оценка уровня эффективности обучения – одна из самых сложных проблем в теории и практике управления персоналом, которая очень далека от своего решения. Говоря об экономической и социальной эффективности обучения квалифицированных кадров, необходимо отметить, что оно является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе, ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, т.е. следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершению обучения, превосходили затраты на проведение обучения. Д. Киркпатрик предлагает модель четырех уровнейой оценки эффективности обучения. Уровень 1 – реакция. На этом уровне собирается информация о том, как оценивают сами участники обучающей программы, ее эффективность. Для этой цели используют анкеты, которые участники заполняют сразу после завершения обучения. Оценка первого уровня обязательна.

		Уровень 2 – оценка усвоения знаний и выработки навыков. Для этого используют специально разработанные тесты, опросники и задания, цель которых – количественно измерить прогресс в обучении. Уровень 3 – оценка поведения. Оценивается, какие изменения произошли в поведении сотрудников после обучения. Необходимо определить, используются ли полученные знания, умения и навыки в работе, поощряется ли новое поведение. Уровень 4 – оценка результатов. Определяется, как изменились бизнес показатели компании. Все же, как отмечает Д. Киркпатрик, не всегда легко доказать, что повышению результатов способствует именно обучение, а не другие факторы. Поэтому он предлагает ряд рекомендаций по оценке результатов: – проводить оценку через некоторое время, чтобы результаты стали заметными; – сопоставить ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки, и стоимость получения этой информации. Что касается последней рекомендации, то И.Б.Дуракова отмечает, что это абсолютно верно, ибо такая дорогостоящая процедура оценки эффективности обучения сведет эту эффективность к нулю, в лучшем случае. Дж.Филипс добавил в систему оценки эффективности обучения пятый уровень – оценку возврата на инвестиции (ROI). На этом уровне определяют, каково отдача от инвестиций в обучение. Для этого изменения бизнес-показателей, зафиксированные на четвертом уровне, должны быть переведены в денежное выражение. Кроме того, определяются затраты на проведение обучения. Расчеты ROI производятся по формуле: $ROI = (\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%$ С одной стороны, расчет ROI позволяет количественно выразить улучшение работы сотрудников в результате обучения, способствует принятию обоснованных решений. С другой стороны, показатель имеет существенные недостатки. Можно точно подсчитать затраты на обучение, однако сложности возникают с определением доходной части формулы, так как на доходы организации помимо обучения влияет еще множество внешних и внутренних факторов. ROI используется не только при оценке эффективности обучения, но и для обоснования инвестиционных проектов. Недостаток показателя заключается в том, что ROI не носит стратегической направленности. Обоснование проектов по ROI поощряет краткосрочные инициативы с низкой степенью риска, что не способствует развитию бизнеса. Расчет ROI может сам по себе оказаться неэффективным, требуя больших усилий, денежных и временных затрат, в результате чего ценность собранной информации не будет соответствовать затратам на ее получение. Однако оба предложенных варианта являются очень сложными, дорогостоящими и приемлемыми только для крупных
--	--	--

			организаций.
27	Теоретический	Аудит персонала	Аудит персонала (от англ. audit – проверка или ревизия отчетности) – система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации. Главной, глобальной целью аудита персонала является оценка эффективности производительности 60 деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации. Организационно-кадровый аудит позволяет решить следующие задачи: – определить соответствие организационного и кадрового потенциала целям стратегии развития организации; – выявить соответствие деятельности персонала и структуру управления организации существующей нормативно-правовой базе; – определить эффективность работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; – выявить причины возникающих в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия. Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов: профессионализм, независимость, достоверность, честность, объективность, сопоставимость с международным правом. Аудиту подлежат три основные области: 1) процессы – управленческие и кадровые; 2) структуры; 3) персонал. Классификация типов аудита может осуществляться по различным основаниям. Л.Н.Иванова-Швец предлагает разделить аудит персонала по следующим признакам: периодичность проведения, полнота охвата изучаемых объектов, методика анализа, уровни проведения и способ проведения. Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее успешного функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Аудит персонала осуществляется в 4 этапа: 1) подготовительный; 2) этап сбора информации; 3) этап обработки и анализа информации; 4) заключительный этап. По результатам аудита можно оценить: коэффициент кадровой обеспеченности и потребность в персонале; качественную структуру управленческого персонала; - потребность в обучении; стили управления; социально-психологический климат.
28	Теоретический	Количественные показатели, характеризующие квалификацию	1. Средний тарифный разряд (Рср.) рассчитывается как среднее арифметическое разрядов, взвешенное по доле рабочих: $P_{ср} = \frac{A_1\alpha_1 + A_2\alpha_2 + \dots + A_n\alpha_n}{A_{общ}}, \text{ где } A_{1,2,\dots,n} -$

		персонала	число рабочих каждого разряда; $\alpha_1, 2 \dots n$ – номер разряда; $A_{\text{общ}}$ – общее число рабочих. 2. Коэффициент специализации работников: <i>Коэффициент специализации работников определяется по формуле:</i> Фактическая продолжительность работы в данной должности, мес. $K_{\text{спец}} = \frac{\dots}{60 \text{ месяцев}}$ 3. Коэффициент стажа работы в организации. <i>Коэффициент стажа работы в организации определяется:</i> Продолжительность работы в организации, мес. $K_{\text{ст}} = \frac{\dots}{60 \text{ месяцев}}$ Совокупность технических знаний и навыков, специфических способностей работников, необходимых в конкретном трудовом процессе, называется профессиональной компетентностью. Выделяют следующие ее виды: функциональную (наличие профессиональных знаний и умения их реализовывать); интеллектуальную (способность к аналитическому мышлению); ситуативную (умение действовать в соответствии со складывающимися обстоятельствами); - социальную (наличие коммуникационных и интеграционных способностей, умения поддерживать отношения, влиять на окружающих).
29	Теоретический	Показатели, характеризующие состояние работы с кадровым резервом.	<i>Число должностей за период,</i> Эффективность резерва = $\frac{\text{занятых представителями резерва}}{\text{Общее число освободившихся должностей}}$. <i>Число резервистов, покинувших организацию в течение периода</i> Текущая резерва = $\frac{\dots}{\text{Среднее число резервистов за период}}$. <i>Число ключевых должностей, имеющих преемников</i> Готовность резерва = $\frac{\dots}{\text{Общее число ключевых должностей}}$. <i>Сумма чисел лет пребывания в резерве для всех резервистов, занявших должности</i> Средний срок пребывания в резерве = $\frac{\dots}{\text{Число лиц состава резерва, занявших должности}}$.
30	Теоретический	Определение потребностей в обучении	Определение потребностей в обучении исходит из следующего: человек не может на должном уровне выполнить задачу (функцию) на данный момент или не сможет выполнять новые задачи (функции) в будущем и поэтому нуждается в обучении. То же самое справедливо и для подразделения. Сигналами необходимости обучения сотрудников подразделения могут служить: высокий уровень брака, жалобы клиентов, невозможность взаимозамещения некоторых сотрудников. Необходимо учитывать также желание и способности сотрудников к обучению. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время обучающего и обучаемого. Время, затраченное на обучение, должно планироваться. То, чего руководитель надеется достичь с помощью обучения, должно быть четко сформулировано в целях обучения. Например, в конце обучения работник должен быть способен работать на вырубном прессе, изготавливать детали, соответствующие стандартам качества для данного технологического процесса, сократить уровень

			возврата до 1%. Выделяют три основных направления обучения персонала: - подготовка новых работников, ранее не имевших профессии; - переподготовка (переобучение) кадров – получение новой профессии на производстве или в учебных заведениях; - повышение квалификации кадров – обучение, направленное на углубление знаний и навыков в рамках имеющейся профессии. Для оценки результатов обучения в организации применяют коэффициент повышения квалификации: $K_{пк} = \frac{Ч_n}{Ч_{общ} - Ч_{пр}},$ где, Чп – численность работников, повысивших квалификацию за период; Чобщ – общая численность персонала; Чпр – численность работников, повысивших квалификацию ранее.
--	--	--	---

Критерии оценивания

Полнота раскрытия материала; логичность изложения материала; умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; использование научной терминологии; демонстрация усвоенного ранее материала; знание источников информации; самостоятельность в изложении материала.

Ответы на вопросы должны быть развернутыми, полными. Каждый правильный ответ на вопрос оценивается до 15 баллов в зависимости от полноты ответа.

Балльная система оценивания:

Критерии оценивания	Количество баллов
---------------------	-------------------

– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов; – ответ дан самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна-две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;	12-15
– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы; – ответ удовлетворяет в основном требованию на максимальную оценку, но при этом имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя;	8-11
– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих ответов; – неполное знание теоретического материала, обучающийся не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы;	4-7
– не раскрыто основное содержание учебного материала либо отказ от ответа; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, некоторые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.	1-3
–ответ не получен.	0