

Негосударственное частное образовательное учреждение
высшего образования
"Алтайский экономико-юридический институт"
Кафедра управленческих дисциплин

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Алтайского экономико-
юридического института
 (подпись) В.И.Сенанов
"24" _____ 20__ г.

Рабочая программа по дисциплине

Экономические основы управления персоналом

для направления 38.03.01 Экономика
квалификация (степень) "бакалавр"
Профиль подготовки
"Финансы и кредит"

Барнаул 2016

Рабочая программа разработана _____

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры управленческих дисциплин от «__»____ 2016 г.

Оглавление

Оглавление.....	3
1. Цели, задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к «входным» знаниям, умениям и навыкам студента	6
3. Объем дисциплины и виды учебной работы для студентов очной и заочной форм обучения ...	7
4. Учебно-тематический план дисциплины.....	8
5. Содержание дисциплины	10
6. Планы практических занятий.	26
7. Самостоятельная работа студентов.....	39
8. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины.	40
9. Критерии оценки результатов обучения.....	41
10. Материалы для текущей, промежуточной и итоговой аттестации.	42
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины.	43
12. Информационное обеспечение дисциплины.....	44
12.1. Основная литература.....	44
12.2. Дополнительная литература.	44
12.3. Интернет-ресурсы.....	45
13. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины.....	46
Приложение 1.	48
Тесты	48
Приложение 2.	118
Зачет.....	118
14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	129

1. Цели, задачи дисциплины

Дисциплина «Экономические основы управления персоналом» изучает формирование и использование человеческих ресурсов организации.

Цель изучения курса – исследование целенаправленного воздействия администрации на персонал для оптимального осуществления миссии предприятия (организации) и удовлетворения потребностей работников. При этом персонал рассматривается как совокупность работников, объединенных целями хозяйственной деятельности, технологией, средствами производства.

К важнейшим задачам курса относятся: овладение основами методологии кадрового менеджмента; исследование персонала как объекта управления; изучение вопросов формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализ деятельности современной службы управления персоналом; овладение кадровыми технологиями, оценка экономической эффективности управления.

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие профессиональные (ПК) компетенции:

- способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений (ПК-5).

В результате изучения дисциплины «Экономические основы управления персоналом» студент должен:

знать

- место системы управления персоналом в общей системе управления организацией;
- сущность и задачи управления персоналом;
- основные методы управления персоналом и его развитием,

уметь:

- выявлять проблемы в области управления персоналом при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать их ожидаемые результаты;
- анализировать информацию в сфере управления персоналом;
- рассчитывать эффективность управления персоналом;

- оценивать экономическую эффективность проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом,

владеть

- навыками выбора приоритетов кадровой политики организации и стратегии управления персоналом;
- навыками реализации управленческих решений по организации деятельности персонала, созданию комфортных условий его труда, реализации технологии управления персоналом.

2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к «входным» знаниям, умениям и навыкам студента

Дисциплина «Экономические основы управления персоналом» принадлежит к вариативной части Блока 1 программы бакалавриата обязательных дисциплин, согласно ФГОС ВО.

Она непосредственно связана с такими дисциплинами, как социология, психология, микроэкономика, менеджмент, экономика труда и опирается на освоенные при изучении данных дисциплин знания и умения.

Требованием к уровню освоения программы является наличие у студентов способности использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач, способности анализировать социально-значимые проблемы и процессы, ориентироваться в базовых положениях экономической теории, особенностях рыночной экономики.

3. Объем дисциплины и виды учебной работы для студентов очной и заочной форм обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		II Трудоемкость
Аудиторные занятия		
<i>в том числе:</i>		
лекции	18	18
семинары, практические занятия	18	18
самостоятельная работа студентов	36	36
Форма промежуточной аттестации Зачет (З), зачет с оценкой (ЗО), экзамен (Э)		3
Общая трудоемкость	В часах	72
	В зачетных единицах	2

4. Учебно-тематический план дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины " Экономические основы управления персоналом " составляет 2 зачетные единицы (72 часа).

№ п/п	Раздел (тема) учебной дисциплины	Виды учебной деятельности, и трудоемкость (в часах)					Контактная работа с преподавателем
		Лекции	Практические занятия (семинары)	СРС	Контроль	Всего часов	
1	Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом	2	2	4		8	4
2	Кадровый потенциал организации и методы его анализа.	2	2	4		8	4
3	Общие понятия о подборе персонала и его профессиональной ориентации.	2	2	4		8	4
4	Понятие о мотивации трудового поведения персонала и понятийном аппарате мотивации.	2	2	4		8	4
5	Понятие, виды адаптации персонала.	2	2	4		8	4
6	Единство функционального и стоимостного подходов при анализе и повышении эффективности управления персоналом.	2	2	4		8	4
7	Оценка эффективности управления персоналом.	2	2	4		8	4
8	Оценка экономической	2	2	4		8	4

	эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.						
9	Расчет экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции.	2	2	4		8	4
	ИТОГО: 2 ЗЕТ	18	18	36		72	36
Форма промежуточной аттестации – зачет							

5. Содержание дисциплины.

Раздел 1. Персонал предприятия как объект управления.

Лекция 1. Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом.

Школа научного управления. Административная школа. Бюрократия. Неоклассическая школа. Поведенческая (бихевиористская) школа. Концепция человеческого капитала. Понятие категории «персонал». Подходы к определению содержания понятия «персонал»: управленческий, экономический, кадровое дело. Признаки персонала. Трудовая активность. Творческая активность. Духовная сфера. Общественная активность. Знание. Умение. Навык. Проявления активности и ее сохранение. Показатели активности. Отличительные особенности персонала.

Классификация персонала как инструмент управления в организации.

Задачи системы управления. Профессионально-квалификационная структура и ее группы («белые воротнички», «синие воротнички», «серые воротнички»). Профессиональная структура. Квалификационная структура. Содержание квалификации. Управленческий аппарат: высшее звено управления, среднее звено управления, низшие звенья управления. Специальность. Должность. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. Единая номенклатура должностей служащих. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Деление служащих: руководители, специалисты, другие служащие.

Две категории персонала по отношению к участию в производственно-технологическом процессе: основные и вспомогательные работники. Деление персонала по функциям, выполняемым в процессе труда: рабочие, инженерно-технические работники, служащие, младший обслуживающий персонал, ученики, охрана. Деление персонала по месту в управленческой структуре: линейные руководители, функциональные руководители, специалисты аппарата управления, технический/вспомогательный персонал.

Работники по характеру выполняемого труда. Работники по сроку работы: постоянные, сезонные, временные работники. Структуры персонала:

штатная, функциональная, социальная. Половозрастная структура. Хронологический возраст. Психологический возраст. Образовательный уровень. Семейный статус. Стаж работы.

Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.

Организация (предприятие) как социальная система управления.

Система управления. Социальная система управления. Цель. Производственно-коммерческие, экономические, научно-технические, социальные цели. Задача. Технология. Торгово-технологический процесс. Структура управления. Окружающая (внешняя) среда. Закрытая система. Открытая система.

Закономерности управления персоналом.

Закономерности синергии, информированности и упорядоченности, развития, композиции. Закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства. Преимущественная эффективность сознательного планомерного управления. Закономерность соотносительности управляющей и управляемой подсистем, субъекта и объекта управления. Усиление процессов разделения и кооперации труда в управлении. Закономерность изменения функции и управления. Закономерность оптимизации числа звеньев управления. Закономерность концентрации функций управления. Закономерность распространенности контроля.

Совершенствование организации трудовой деятельности персонала.

Труд. Предметы труда. Средства труда. Тяжесть работы. Напряженность работы. Интенсивность труда. Темп работы. Ритм работы. Инновация (нововведение). Инновационные проекты: монопроекты, мультипроекты, мегапроекты. Функциональное разделение труда. Товарно-отраслевая специализация. Квалификационное разделение труда. Кооперация труда. Улучшения организации и обслуживания рабочих мест. Нормирование: норма времени, норма обслуживания, норма времени обслуживания, норма численности. Улучшение условий труда. Повышение качества человеческих ресурсов организации. Развитие персонала. Развитие человеческих ресурсов организации. Подготовка и переподготовка кадров. Повышение квалификации.

Принципы управления персоналом.

Общие принципы. Принцип целенаправленности управления принцип разделения труда. Принцип компетентности. Дисциплина. Принцип стимулирования. Принцип иерархичности. Частные принципы.

Методы управления персоналом.

Экономические методы. Нормативный метод. Балансовый метод. Организационно-распорядительные методы управления. Организационное воздействие. Регламентирование. Организационное нормирование. Организационное стимулирование. Методы распорядительного воздействия. Приказ. Распоряжение. Директива. Указания. Резолюция. Социально-психологические методы управления персоналом. Опрос. Беседа. Интервью. Анкетирование. Тестирование.

Методологические подходы в кадровом менеджменте.

Понятие методологического подхода. Системный подход. Структура. Программно-целевое управление. «Дерево целей». Ситуационный подход. Ситуации. Признаки конкретных ситуаций.

Раздел 2. Анализ кадрового потенциала организации.

Лекция 2.

Кадровый потенциал организации и методы его анализа.

Потенциал. Кадровый потенциал предприятия. Метод системного анализа (метод декомпозиции и метод последовательной постановки, метод сравнений и метод структуризации целей). Экспертно-аналитический метод. Метод главных компонентов. Опытный метод. Метод коллективного блокнота.

Трудовой коллектив, его признаки и функции.

Понятие трудового коллектива. Признаки: общность целей, взаимопомощь, наличие определенной организационной структуры, дисциплина, выполнение определенных социальных функций. Коллективы производственных отраслей. Коллективы непромышленных отраслей. Виды коллективов по формам собственности, по продолжительности существования, по специфическим признакам. Структуры трудового коллектива и их характеристики: производственно-функциональная,

общественно-организационная, социально-демографическая, профессионально-квалификационная, социально-психологическая. Виды объединений работников в коллектив: основной, вторичный, первичный.

Формальные и неформальные группы, управление ими.

Понятие группы. Формальные группы. Неформальные группы. Цели групп. Распределение ролей в группе. Типы и типичные черты сотрудников. Этапы развития групп. Сплоченность группы. Синергетический эффект. Факторы, влияющие на эффективность совместной деятельности. Социальная фасилитация. Деиндивидуализация. Групповая поляризация. Групповой фаворитизм. Социальная лень. Оглупление мышления. Групповое единомыслие.

Власть и лидерство.

Власть. Власть, основанная на принуждении. Власть, основанная на вознаграждении. Экспертная власть. Эталонная власть. Законная власть. Лидер. Лидерство. Власть лидера. Теория лидерских качеств. Поведенческие концепции лидерства. Лидерские стили Р. Лайкерта: руководитель, сосредоточенный на работе; руководитель, сосредоточенный на человеке. Теория «Х» и теория «У» Д. МакГрегора. Ситуационный подход. Модель Ф. Фидлера. Харизматические теории лидерства.

Нововведения и персонал.

Сопrotивление инновациям и их причины. Преодоление сопротивления инновациям и психологических барьеров. Атмосфера новаторства и пути ее создания. Моральное воздействие и его типичные формы. Кадровые нововведения. Классификация кадровых нововведений: по степени участия работников в профессионально-образовательном процессе; по объектам нововведений; по степени радикальности и масштабности инноваций. Японские кружки качества.

Социально-психологический климат в коллективе.

Понятие социально-психологического климата (СПК). Положительный СПК. Отрицательный СПК. Характеристика психологического климата. Методы изучения СПК: анкетирование; «климатический круг». Факторы эффективной совместной деятельности.

Философия управления персоналом организации и ее направления

(общая цель, режим деятельности, статус, политика).

Деловое кредо организации (миссия, базовые цели, кодекс поведения сотрудников).

Перемещение, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.

Политика компании в области управления карьерой.

Понятие политики в области управления карьерой. Определение деловой карьеры сотрудника и ее виды. Карьерная лестница. Принципы политики продвижения сотрудника по карьерной лестнице. Ротация (внутрифирменная, межфункциональная).

Определение потребности организации в кадровом резерве.

Алгоритм обеспечения компании трудовыми ресурсами. Процесс планирования человеческих ресурсов и его этапы. Кадровый резерв. Этапы формирования кадрового резерва: подготовительный этап, отбор и оценка кадрового резерва, развитие резервистов. Программы введения в должность. Состав и схема работы кадрового комитета. Принцип формирования кадрового резерва: номенклатурный, конкурсный, процедуры целенаправленного выращивания управленцев. Три рейтинга кандидатов: оперативный кадровый резерв, текущий кадровый резерв, стратегический кадровый резерв.

Кадровый резерв как инструмент мотивации персонала.

Работа с кадровым резервом. Зависимость усилия от вознаграждения для сотрудника. Матрица кадрового состава. Подходы к развитию персонала: японский, американский. Мотивация.

Карьерный план сотрудника. Карьерное собеседование и его структура. Ожидания сотрудника. Шкала удовлетворенности деловой карьерой. Индивидуальный план развития сотрудника. Методы развития компетенций.

Удержание кадрового резерва.

Кадровый резерв по различным категориям.

Понятие кадрового резерва. Методы защиты от потери сотрудника. Три направления карьеры.

Кадровый резерв специалистов. Кадровый резерв менеджеров.
Оценка эффективности работы с кадровым резервом.

Управление талантами.

Понятие управления талантами. Подходы к управлению корпоративными талантами: стратегия «Фокус на таланты», развитие талантов приоритетно, немедленное инвестирование в выявленные таланты, закрытие вакансии и замещение слабых менеджеров лучшими кандидатами из числа талантов.

Раздел 3. Подбор, профориентация и деловая оценка персонала.

Лекция 4.

Общие понятия о подборе персонала и его профессиональной ориентации.

Рекрутинг. Основные методы подбора сотрудников. Ассесмент-центр. Построение рекрутингового бизнеса. Массовый рекрутинг. Executive search. Headhunting. Рекрутмент по рекомендациям. Профессиональная ориентация.

Индивидуальные различия и их использование при подборе и профессиональной ориентации персонала.

Личность. Возраст работника (хронологический, психологический). Гендерные параметры. Семейный статус. Профессиональный опыт. Расовые и этнические различия. Задатки и способности.

Параметрическое описание личности.

Теория К. Г. Юнга (экстраверт мыслительный, интроверт мыслительный, экстраверт чувствующий, интроверт чувствующий, экстраверт ощущающий, интроверт ощущающий, экстраверт интуитивный, интроверт интуитивный).

Типология Хейманса – Ле Сенна. Эмоциональность. Активность. Вторичность-первичность.

Принципы диагностики профессиональной пригодности персонала.

Надежность. Промахи. Систематические ошибки. Шкала лживости.

Случайные ошибки. Валидность. Точность. Практичность. Прогностическая ценность. Тест. Стандартные тесты. Разработка собственных тестов. Проективные тесты.

Основные этапы подбора персонала и его профессиональная ориентация.

Три стандартных этапа подбора персонала: формирование целевых признаков, выбор прогностических признаков и построение модели отбора.

Деловая оценка как технология управления персоналом.

Понятие деловой оценки. Место деловой оценки в системе кадрового менеджмента. Критерии методы деловой оценки персонала. Классификация показателей деловой оценки: количественные (оценка деятельности), профессионального уровня работника (оценка квалификации), личностные качества (оценка личности). Методики деловой оценки: количественные, качественные, комбинированные.

Аттестация как форма оценки персонала.

Понятие аттестации. Обязательная аттестация. Добровольная аттестация. Основные признаки аттестации. основополагающие цели аттестации: административная, информационная, мотивационная. Принципы аттестации: объективность, доступность, гласность, результативность. Функции аттестации. Периодичность осуществления аттестации. Цели проведения аттестации. Поводы проведения аттестации.

Нормативная база проведения аттестации персонала организации. Положение об аттестации.

Основные этапы и компоненты аттестации.

Этапы: подготовительный, проведение аттестации, подведение итогов аттестации. График проведения аттестации. Аттестационная комиссия. Аттестационные листы.

Возможные ошибки в процессе деловой оценки персонала. Неграмотное использование оценочных методик. Отсутствие управленческих решений по результатам оценки. Ошибка центральной тенденции. Ошибка снисходительности. Гало-эффект или эффект ореола. Ошибка контраста. Ошибка недавности.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

Значение обучения персонала организации, его сущность и виды.

Процесс обучения и его значение. Виды и цели обучения. Концепции обучения. Предмет обучения.

Особенности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Подготовка кадров и ее уровни. Особенности процесса переподготовки. Повышение квалификации кадров.

Этапы процесса обучения и определение потребностей в нем.

Определение потребности (качественной и количественной) в обучении. Распределение ресурсов, затрачиваемых на обучение. Разработка учебных планов. Обоснование и оценка плана обучения. Разработка учебных программ. Собственно обучение. Контроль за обучением.

Оценка информации о работниках. Ежегодная оценка рабочих результатов. Анализ долгосрочных и краткосрочных планов. Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. Индивидуальные заявки и предложения работников. Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала. Опросы работников. Изучение опыта других организаций.

Формы и методы обучения персонала.

Внутренние и внешние формы обучения персонала. Виды: традиционное обучение, модульное, дистанционное, мультимедийное. Группы методов обучения: традиционные, методы активного обучения, методы профессионального обучения. Принципы эффективного обучения: актуальность, активность восприятия, мотивированность к обучению, повторение, обратная связь в процессе обучения.

Раздел 4. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

Лекция 4.

Понятие о мотивации трудового поведения персонала и понятийном аппарате мотивации.

Мотивация. Мотивировка. Потребность. Первичные потребности. Вторичные потребности. Мотивационный эффект. Побуждение. Цель. Группы целей: цель успеха, аффилиативная цель, профессиональная цель, цель власти. Деятельность. Закон результата. Вознаграждение. Мотив. Стимул. Стимулирование. Циклическая модель мотивации труда.

Классификация мотивов трудовой деятельности и понятие о мотивационном комплексе.

Мотивы приобретения. Мотивы удовлетворения. Мотивы безопасности. Мотивы подчинения. Мотивы энергосбережения.

Мотивационный комплекс трудовой деятельности. Активизирующие связи. Угнетающие связи. Противоугнетающие связи.

Эволюция теорий мотивации.

Метод «кнута и пряника». Классические теории мотивации. Иерархическая теория мотивации А. Маслоу. Теория мотивации Д. МакКлелланда. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Теория ERG К. Альдерфера. Теория ожиданий (ожиданий) В. Врума. X – Y теория Д. МакГрегора. Мотивационная теория справедливости. Модель Л. Портера – Э. Лоулера.

Управление персоналом на основе применения мотивов приобретения.

Мотивы приобретения и влияние факторов, изменяющих силу действия мотивов приобретения. Группы оценочных показателей трудовой деятельности: связанные с объемом трудовой деятельности, базирующиеся на качестве произведенного продукта или культуре обслуживания клиентов, основанные на расчете прибыли от трудовой деятельности, связанные со скоростью выполнения трудовых операций, опирающиеся на квалификационные характеристики персонала. Поддерживающая организационная культура.

Индивидуальные мотивы приобретения.

Заработная плата. Плановые премии. Внеплановые премии. Неденежные материальные поощрения. Тарифная система. Тарифная ставка (оклад). Штатное расписание. Повременная оплата труда. Сдельная оплата труда. Основные стороны применения для реализации мотивов приобретения

повременной и сдельной форм оплаты труда. Матрица выбора оптимальной формы оплаты труда.

Влияние мотивов удовлетворения на трудовое поведение персонала организации.

Мотивы удовлетворения базируются на положительных эмоциях от процесса и результата труда. Эмоции. Факторы, изменяющие силу действия мотивов удовлетворения. Ситуация риска. Маргиналий уверенности. Методы анализа индивидуального уровня маргиналий уверенности.

Мотивы безопасности в управлении персоналом.

Факторы, изменяющие силу действия мотивов безопасности. Санкции. Наказание. «Законы горячей печи». Общие принципы вынесения наказаний. Норма. Контроль: пооперационный или следящий контроль, контроль Да/Нет, контроль по конечным результатам. Предварительный контроль. Текущий контроль. Заключительный контроль. Установление масштаба допустимых вариаций нормы. Измерение результатов. Передача информации о контроле. Оценка информации о результатах и выбор из трех вариантов видов действий. Акцентированное использование мотивов безопасности.

Управление персоналом на основе использования мотивов подчинения.

Факторы, изменяющие силу действия мотивов подчинения. Рабочая группа и ее признаки. Формальные и неформальные организационные структуры. Команда. Трансформация поведения личности под влиянием неформальных структур и ее составляющие. Система участия. Положительные и отрицательные стороны системы участия. Факторы, изменяющие силу действия мотивов энергосбережения. Навыки: перцептивные, интеллектуальные, двигательные. Факторы, влияющие на формирование профессиональных навыков персонала. Типы инновационных барьеров в системе организационного поведения. Меры для снижения отрицательного воздействия мотивов энергосбережения. Диффузия. Факторы, влияющие на скорость диффузионного процесса в организации: демографический состав персонала, уровень демократизации принятия управленческих решений, интенсивность коммуникационных усилий, реализация значимой для персонала потребности.

Раздел 5. Профессиональная и организационная адаптация персонала.

Лекция 5.

Понятие, виды адаптации персонала.

Адаптация: в организации, социальная, производственная, профессиональная, психофизиологическая, организационная, экономическая.

Индивидуально-психологические особенности адаптационного процесса.

Индивидуальность. Типология личности по типу темперамента. Стадии процесса адаптации. Проблемы адаптации.

Профессиональная ориентация и ее роль в адаптационном процессе.

Понятие и источники профессиональной ориентации. Система профессиональной ориентации. Профессиональное просвещение. Профессиональное информирование. Профессиональная диагностика. Профессиональное консультирование. Профессиональный отбор.

Организация управления и трудовой адаптации персонала организации. Основные задачи и функции подразделения по управлению адаптацией. Общая программа адаптации. Специальная (специализированная) программа.

Конфликты в коллективе.

Понятие конфликта, его объекта и субъекта, динамика развития.

Конфликт. Динамика развития конфликта. Конфликтная ситуация. Инцидент. Эскалация. Сбалансированное противодействие. Объект конфликта. Субъекты конфликта. Прямые и косвенные участники конфликта.

Объективные и субъективные причины конфликтов.

Классификация конфликтов.

Классификационные признаки: по сфере проявления конфликта, по степени длительности и напряженности конфликта, по предмету конфликта, по субъекту конфликтного взаимодействия, по последствиям.

Роль конфликта в организации.

Деструктивные функции конфликта. Конструктивные функции конфликта (информационная функция, функция разрешения противоречий, функция снятия социальной напряженности, интегративная функция, функция стабилизации социальной системы, функция стимулирования группового творчества).

Управление конфликтами и пути их предупреждения.

Социально-психологические методы профилактики конфликта. Метод согласия. Метод доброжелательности. Метод сохранения репутации партнера. Метод взаимного дополнения. Метод недопущения дискриминации людей. Метод психологического «поглаживания».

Социально-трудовые отношения как источник конфликта.

Классификация конфликтов в социально-трудовой сфере. Индивидуальные споры. Коллективные споры.

Понятие индивидуального трудового спора и порядок его рассмотрения.

Индивидуальный трудовой спор. Предмет индивидуального трудового спора. Причины: субъективного, организационно-хозяйственного и экономического характера. Рассмотрение индивидуального трудового спора.

Коллективный трудовой спор и порядок его разрешения.

Коллективный трудовой конфликт. Конфликт, возникающий в связи с установлением и изменением условий труда. Конфликт по поводу выполнения уже заключенных коллективных договоров и соглашений. Причины трудовых конфликтов. Примирительная комиссия. Посредник. Трудовой арбитраж. Забастовка.

Раздел 6. Эффективность управления персоналом.

Лекция 6.

Единство функционального и стоимостного подходов при анализе и повышении эффективности управления персоналом.

О единстве функционального и стоимостного подходов. Функционально-стоимостной анализ и его принципы. Системный подход и его принципы. Стоимость функций управления. Затраты.

Сущность функционально-стоимостного анализа. Принципы функционально-стоимостного анализа: функционально-стоимостной подход; системный подход; народнохозяйственный подход; коллективное творчество; соответствие степени значимости функций затратам и уровню качества их реализации. Основные задачи функционально-стоимостного анализа. Функция управления. Система управления. Классификация функций управления. Декомпозиция функций управления. Управленческая процедура. Управленческая операция. Функциональные связи управления (горизонтальные; вертикальные). Внешние функции управления. Внутренние функции управления. Внешние функции управления. Главная функция управления. Основная функция управления. Вспомогательная функция управления. Носитель функции управления. Затраты и анализ затрат на реализацию функций управления. Диаграмма значимости функций и затрат на их реализацию. Диаграмма значимости функций и уровня их качества. Функционально-стоимостная диаграмма.

Сбор, изучение и систематизация информации для анализа деятельности управленческого персонала.

Подготовительные работы к проведению функционально-стоимостного анализа. Объект анализа. Перечень конкретных задач. Рабочий план проведения анализа и его этапы.

Сбор, изучение и систематизация информации. Информационный этап. Источники информации. Изучение данных. Штатное расписание.

Анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление.

Аналитический этап. Главные, основные и вспомогательные функции управления. Определение затрат на осуществление функций службы персонала. Формулировка и квалификация функций службы персонала. Сводная матрица попарных сравнений основных функций службы персонала.

Коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления, и его расчет. Определение показателей качества функций управления. Анализ совмещенных диаграмм значимости функций и затрат на их осуществление, значимости функций и уровня их качества (для основных функций). Формулировка задач по совершенствованию деятельности службы персонала.

Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала.

Определение путей совершенствования деятельности управленческого персонала. Творческий этап анализа. Пути повышения эффективности деятельности службы персонала.

Разработка проекта повышения эффективности деятельности управленческого персонала. Исследовательский этап. Сравнительная технико-экономическая оценка вариантов проектных предложений и идей по повышению эффективности выполнения отдельных функций.

Внедрение проекта повышения эффективности деятельности персонала. Рекомендательный этап. Изменение затрат и уровня качества основных функций службы персонала в результате осуществления мероприятий. Аттестация. Этап внедрения.

Лекция 7.

Оценка эффективности управления персоналом.

Сущность и структура затрат на персонал. Укрупненная классификация расходов на персонал: основные расходы; дополнительные расходы (на основании тарифов и законодательства; социальные).

Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом. Три вида эффективности проектов: коммерческая (финансовая); бюджетная; народнохозяйственная экономическая. Расчет коммерческой эффективности как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вклада (в качестве эффекта выступает поток реальных денег). Бюджетный эффект и его расчет. Интегральный бюджетный эффект и его расчет. Расчет показателей народнохозяйственной экономической эффективности.

Лекция 8.

Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Экономический эффект в сфере управления. Экономический эффект в сфере производства. Экономический эффект в сфере эксплуатации продукции (услуг). Показатели оценки экономической эффективности проекта и способы их расчета: чистый дисконтированный доход; индекс доходности; внутренняя норма доходности; срок окупаемости; рентабельность инвестиций.

Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Методика стоимостной оценки экономических результатов, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом (учет 17 непроизводственных и 26 производственных факторов повышения экономической эффективности). Расчетные формулы стоимостной оценки экономических результатов. Расчет экономических результатов в сфере управления производством продукции.

Лекция 9.

Расчет экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции.

Основные формулы для стоимостной оценки экономических результатов мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом организации по производственным и непроизводственным факторам.

Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.

Единовременные затраты и их составляющие (предпроизводственные затраты; капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий; сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий; сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий).

Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Позитивные изменения. Предотвращенные отрицательные изменения. Позитивные социальные последствия. Характеристика социальных результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом. Подсистема планирования и маркетинга персонала. Подсистема найма и учета персонала. Подсистема условий труда. Подсистема трудовых отношений. Подсистема развития персонала. Подсистема мотивации и стимулирования персонала. Подсистема социального развития. Подсистема развития организационных структур управления. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом. Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом.

6. Планы практических занятий.

№	ТЕМА ЗАНЯТИЙ	ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЙ
1	<p>Персонал предприятия как объект управления. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Принципы управления персоналом.</p>	<p>Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом.</p> <p>Классификация персонала как инструмент управления в организации.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Каковы основные этапы эволюции концепций управления персоналом? 2. В чем состоят особенности персонала как объекта управления? 3. Каковы основные подходы к классификации персонала? <p>Организация (предприятие) как социальная система управления. Закономерности управления персоналом. Совершенствование организации трудовой деятельности персонала.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какое место занимает персонал в социальной системе управления и каковы его основные особенности как объекта управления? 2. Каковы закономерности функционирования социальных систем управления, их реализация на практике? В чем их отличие от законов естественных наук?

		<p>3. Как реализуются на российских предприятиях важнейшие направления совершенствования организации трудовой деятельности персонала?</p> <p>Принципы управления персоналом. Методы управления персоналом. Методологические подходы в кадровом менеджменте.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Каковы основные закономерности управления людьми и чем они отличаются от законов естественных наук? 2. В чем состоят общие и частные принципы управления? 3. Как и для чего используются экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы управления персоналом? 4. Какие методологические подходы, используемые в кадровом менеджменте, вам известны? <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Управление персоналом: учебник/ под ред. А. А. Литвинюка. - М.: Юрайт, 2013. - 434 с. 2. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - М.: Юрайт, 2014. - 513 с. 3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник/ А. Я. Кибанов. - М.:
--	--	---

		ИНФРА-М, 2012. - 447 с.
2	<p>Анализ кадрового потенциала организации. Перемещение, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.</p>	<p>Кадровый потенциал организации и методы его анализа.</p> <p>Трудовой коллектив, его признаки и функции. Формальные и неформальные группы, управление ими. Власть и лидерство. Нововведения и персонал. Социально-психологический климат в коллективе.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какие методы применяются для анализа кадрового потенциала организации? 2. Каково влияние структуры трудового коллектива и групповой динамики на эффективность использования кадрового потенциала? 3. В чем состоят проблемы власти и лидерства в организации? 4. Что такое социально-психологический климат и эффективность работы фирмы? 5. Как создать атмосферу новаторства в организации? <p>Политика компании в области управления карьерой. Определение потребности организации в кадровом резерве. Кадровый резерв как инструмент мотивации персонала. Кадровый резерв по различным категориям. Управление талантами.</p>

		<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Почему большинство российских организаций не используют в полной мере инструменты работы с кадровым резервом? 2. Какие факторы поведенческого характера сотрудников следует учитывать при зачислении сотрудника в кадровый резерв? 3. Чем отличаются политика управления кадровым резервом и политика управления талантами? 4. С помощью каких инструментов возможно развивать деловую карьеру сотрудника? 5. Как мотивировать сотрудников к развитию своего потенциала? 6. Какими методами следует удерживать в компании сотрудников, зачисленных в кадровый резерв? 7. Чем управление кадровыми резервом отличается от управления талантами? <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Управление персоналом: учебник/ под ред. А. А. Литвинюка. - М.: Юрайт, 2013. - 434 с. 2. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - М.: Юрайт, 2014. - 513 с. 3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом:
--	--	---

		учебник/ А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 447 с.
3	Подбор, профориентация и деловая оценка персонала. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.	<p>Общие понятия о подборе персонала и его профессиональной ориентации. Индивидуальные различия и их использование при подборе и профессиональной ориентации персонала.</p> <p>Параметрическое описание личности.</p> <p>Принципы диагностики профессиональной пригодности персонала.</p> <p>Основные этапы подбора персонала и его профессиональная ориентация. Деловая оценка как технология управления персоналом.</p> <p>Аттестация как форма оценки персонала.</p> <p>Основные этапы и компоненты аттестации.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Что важнее для эффективного выполнения работы: функциональное состояние индивида или соответствие свойств его личности требованиям трудового процесса? 2. Должна ли существовать связь между периодической деловой оценкой персонала и изменением заработной платы? 3. Какая процедура является предпочтительно для современных российских компаний – периодическая деловая оценка или

		<p>аттестация?</p> <p>Значение обучения персонала организации, его сущность и виды.</p> <p>Особенности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.</p> <p>Этапы процесса обучения и определение потребностей в нем.</p> <p>Формы и методы обучения персонала.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В каких ситуациях встает вопрос о необходимости того или иного вида обучения персонала организации? 2. В чем разница между подготовкой и переподготовкой кадров? Что общего у данных видов обучения? 3. Какие формы и методы обучения целесообразно выбрать для осуществления повышения квалификации кадров? <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник/ А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 447 с. 2. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. –
--	--	---

		<p>Москва: Проспект, 2012. – 48 с.</p> <p>3. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - М.: Юрайт, 2014. - 513 с.</p> <p>4. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие/ под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.</p> <p>5. Управление персоналом: учебник/ под ред. А. А. Литвинюка. - М.: Юрайт, 2013. - 434 с.</p>
4	<p>Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.</p>	<p>Понятие о мотивации трудового поведения персонала и понятийном аппарате мотивации.</p> <p>Классификация мотивов трудовой деятельности и понятие о мотивационном комплексе.</p> <p>Эволюция теорий мотивации.</p> <p>Управление персоналом на основе применения мотивов приобретения.</p> <p>Индивидуальные мотивы приобретения.</p> <p>Влияние мотивов удовлетворения на трудовое поведение персонала организации.</p> <p>Мотивы безопасности в управлении персоналом.</p> <p>Управление персоналом на основе использования мотивов подчинения.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Насколько эффективна практика российских организаций, направленная на последовательное формирование непрозрачных систем оплаты труда?</p> <p>2. Как влияет уровень профессиональной</p>

		<p>квалификации менеджера на частоту применения им наказаний работников за неэффективное выполнение ими своих трудовых функций?</p> <p>3. Следует ли формировать рабочие группы с учетом взаимных симпатий входящих в них индивидов?</p> <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник/ А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 447 с. 2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие/ под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 64 с. 3. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - М.: Юрайт, 2014. - 513 с. 4. Управление персоналом: учебник/ под ред. А. А. Литвинюка. - М.: Юрайт, 2013. - 434 с.
5	<p>Профессиональная и организационная адаптация персонала. Конфликты в коллективе.</p>	<p>Понятие, виды адаптации персонала.</p> <p>Индивидуально-психологические особенности адаптационного процесса.</p> <p>Профессиональная ориентация и ее роль в адаптационном процессе.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Что собой представляет адаптация как многоаспектный процесс?

		<p>2. Каковы цели, задачи и стадии процесса адаптации?</p> <p>3. Как организуется трудовая адаптация персонала торговой фирмы?</p> <p>4. Какие программы адаптации вам известны?</p> <p>Понятие конфликта, его объекта и субъекта, динамика развития. Объективные и субъективные причины конфликтов. Классификация конфликтов. Роль конфликта в организации. Понятие индивидуального трудового спора и порядок его рассмотрения. Коллективный трудовой спор и порядок его разрешения.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Что можно рекомендовать для эффективного разрешения конфликтов? 2. Какие способы предотвращения конфликтов в коллективе вам известны? 3. Как можно аргументировать положительные и отрицательные последствия конфликтов для коллектива? <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник/ А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 447 с. 2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие/ под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 64 с. 3. Одегов Ю. Г. Управление
--	--	--

		<p>персоналом: учебник/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - М.: Юрайт, 2014. - 513 с.</p> <p>4. Управление персоналом: учебник/ под ред. А. А. Литвинюка. - М.: Юрайт, 2013. - 434 с.</p>
6	Эффективность управления персоналом.	<p>Управление эффективностью деятельности персонала. Оценка эффективности управления персоналом.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Что такое затраты на персонал организации? 2. Охарактеризуйте структуру затрат на персонал. 3. Какие статьи затрат на персонал рекомендуется выделять по методике МОТ? 4. Приведите пример затрат на замещение работника. 5. Что такое коммерческая эффективность? 6. Что такое бюджетная эффективность? 7. Что такое народнохозяйственная эффективность? 8. Какие обобщающие показатели оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом вам известны? 9. Как определяется чистый дисконтированный доход? 10. Раскройте особенности определения экономического эффекта в сферах управления организацией, производства и эксплуатации продукции. 11. Как определяется индекс

		<p>доходности:</p> <p>12. Как определяется внутренняя норма доходности?</p> <p>13. Как определяется срок окупаемости?</p> <p>14. В чем состоит экономическая сущность коэффициента дисконтирования и нормы дисконта?</p> <p>15. Как определяется рентабельность инвестиций?</p> <p>16. Опишите схему методического подхода к расчету экономических результатов в сфере управления производством продукции.</p> <p>17. Охарактеризуйте показатели анализа состояния отдельных подсистем системы управления персоналом организации в разрезе составляющих их элементов.</p> <p>18. Перечислите непроизводственные факторы повышения экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом.</p> <p>19. Опишите схему методического подхода к расчету экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции.</p> <p>20. Охарактеризуйте показатели анализа производственной системы организации в разрезе составляющих ее элементов.</p> <p>21. Перечислите производственные факторы повышения экономической эффективности</p>
--	--	--

		<p>совершенствования системы и технологии управления персоналом.</p> <p>22. Что такое единовременные затраты на совершенствование управления персоналом? Какие статьи расходов они включают?</p> <p>23. Что такое текущие затраты на совершенствование управления персоналом? Какие статьи расходов они включают?</p> <p>24. Приведите структуру затрат на разработку и внедрение оргпроекта совершенствования системы и технологии управления персоналом.</p> <p>25. Раскройте сущность социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом.</p> <p>26. Какие социальные результаты проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом вам известны?</p> <p>27. В чем заключается взаимосвязь экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом?</p> <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник/ А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 447 с. 2. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник/ Ю. Г.
--	--	---

		<p>Одегов, Г. Г. Руденко. - М.: Юрайт, 2014. - 513 с.</p> <p>3. Управление персоналом: учебник/ под ред. А. А. Литвинюка. - М.: Юрайт, 2013. - 434 с.</p>
--	--	---

7. Самостоятельная работа студентов.

Самостоятельная работа студентов организуется с целью развития навыков работы с учебной и научной литературой, выработки способности вести научно-исследовательскую работу, а также для систематического изучения дисциплины.

Рекомендуются следующие формы организации самостоятельной работы студентов:

- работа над теоретическим материалом, прочитанным на лекциях;
- самостоятельное изучение отдельных разделов дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- выполнение контрольных заданий;
- тестирование по контрольным вопросам.

8. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины.

В преподавании данной дисциплины широко используются интерактивные методы обучения, при которых сам процесс передачи информации построен на принципе активного двухстороннего взаимодействия преподавателя и студента. Таким образом, при проведении лекционных и практических (семинарских) занятий учебной дисциплины «Экономические основы управления персоналом» для получения знаний и формирования компетенций используются следующие образовательные технологии:

- информативная лекция;
- проблемная лекция;
- лекция-беседа;
- лекция-дискуссия;
- лекция с разбором конкретных ситуаций;
- дискуссия (в рамках которой студенты высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем);
- Дискуссия групповая (с целью интенсивного и продуктивного решения групповой задачи);
- доклад (презентация, представляющая собой развернутое изложение определенной темы или вопроса программы);
- тест (компетентностно-ориентированные тесты на оценку, позволяющий проверить знания студентов по пройденным темам).

9. Критерии оценки результатов обучения.

Критерии оценки результатов обучения представляет собой дифференциацию оценки знаний студента по балльной рейтинговой системе.

Профессиональный уровень “5” (отлично)	85-100	Задание хорошо структурировано; полное понимание исследуемого вопроса; полный и глубокий анализ конкретного вопроса; критическое использование теории и рекомендуемого материала для чтения; расширение и углубление лекционного материала; аргументированная логика; продуманность, творческий и оригинальный подход к освещению вопроса; иллюстративность массой примеров и данных.
Продвинутый уровень “4” (хорошо)	70-84	Хорошая организация, но ряд несущественных упущений в плане содержания; умение аргументировать и использовать примеры; некоторое расширение и углубление лекционного материала; использование соответствующих концептуальных моделей.
Базовый уровень “3” (удовлетворительно)	60-69	Удовлетворительный уровень, есть ряд существенных упущений; слабые места в стилевом оформлении, структуре и анализе; в основном базируется на лекционном материале; информация представлена четко, но отсутствует оригинальность в ее изложении.
Минимальный уровень “2” (неудовлетворительно)	35-59	Неудовлетворительное выполнение; частичное понимание проблемы; несмотря на наличие ряда весьма удачных мест, работа характеризуется отсутствием тщательного анализа; неадекватность примеров.
Минимальный уровень “1” (неудовлетворительно)	0-34	Отсутствие понимания вопроса, работа не структурирована и не соответствует требованиям; наличие серьезных ошибок и несоответствий; отказ отвечать.

10. Материалы для текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирований (Приложение 1) и промежуточный контроль в форме экзамена (Приложение 2).

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Реализация учебной дисциплины требует наличия учебного кабинета со следующим оборудованием:

- посадочные места по количеству обучающихся;
- рабочее место преподавателя;
- систематизированные по типам наглядные пособия: таблицы; раздаточный материал, подборки нормативных документов и типовых форм документов.

Материально-техническое обеспечение дисциплины «Экономические основы управления персоналом» включает в себя следующие средства:

- мультимедийный проектор;
- средства аудиовоспроизведения;
- телевизор;
- видеомагнитофон;
- DVD – проигрыватель;
- книжный фонд библиотеки и компьютерный класс.

12. Информационное обеспечение дисциплины.

12.1. Основная литература.

1. Бизнес-кейсы: упр. персоналом: [авт. – сост. И.П. Смирнова]. – М.: Инфотопик Медиа, 2010. – 152 с.
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник/ А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 447 с.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 48 с.
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие/ под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
5. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - М.: Юрайт, 2014. - 513 с.
6. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие/ под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
7. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие/ под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
8. Практикум по дисциплине «Управление персоналом организации». Разработка и принятие управленческих решений / сост.: О.И. Щербакова, С.В. Бадмаева; под общей ред. А.М. Асалиева. – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2013. – 68 с.
9. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, государственного экзамена: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 506 с.
10. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 72 с.
11. Управление персоналом: учебник/ под ред. А. А. Литвинюка. - М.: Юрайт, 2013. - 434 с.

12.2. Дополнительная литература.

1. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник/ А. П. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ, 2003. - 720 с.
2. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Управление персоналом: теория и практика. Этика деловых отношений. – М.: Проспект, 2012. – 88 с.

3. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие/ под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
4. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 72 с.

12.3. Интернет-ресурсы.

1. Сайт Госкомстата <http://www.gks.ru/>
2. Журнал «Управление персоналом» <http://top-personal.ru/>
3. Электронный журнал про управление персоналом <http://www.hr-journal.ru/>
4. Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом <http://www.pro-personal.ru/>
5. Кадровый портал <http://www.kadrovik.ru/>
6. Информационный портал по кадровому менеджменту <http://www.hrm.ru/>
8. Независимый интернет-портал по бизнес-образованию <http://www.vsetreningi.ru/>
9. Сайт компании Headhunter (тематика: кадры, карьера, образование) <http://hh.ru/>
10. Планета HR (проект группы компаний HeadHunter) <http://planetahr.ru>
11. Сайт о карьере для молодых специалистов <http://career.ru/>
12. Проводник в мире персонала: общие вопросы HR. <http://www.hr-zone.net/>

12. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины

Текущий контроль успеваемости студентов.

Текущий контроль успеваемости – это установление уровня знаний, умений, владений студентов по отношению к объему и содержанию разделов (модулей, частей) учебных дисциплин, представленных и утвержденных в учебных планах и учебных программах.

Текущий контроль успеваемости осуществляется через комплекс испытаний студентов в виде устных и письменных опросов, коллоквиумов, контрольных работ, проверки домашних заданий, защиты отчетов, компьютерного и бланочного тестирования. Возможны и другие виды контроля по усмотрению кафедры, обеспечивающей учебный процесс по данной дисциплине, в том числе, контроль посещаемости занятий.

В систему текущего контроля рекомендуется вводить необязательные мероприятия, позволяющие повысить семестровый рейтинг, например, участие в олимпиадах, научное исследование, участие в научных конференциях с докладом по теме изучаемого предмета и т.д. с назначением определенных баллов, прибавляемых к семестровому рейтингу по дисциплине. При этом рейтинг не должен превышать 100 баллов.

Для текущего контроля успеваемости на кафедрах, осуществляющих учебный процесс, создаются и периодически актуализируются банки тестов, заданий, программы компьютерных проверок и т.п. материалы.

Виды и сроки проведения мероприятий текущего контроля устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

Промежуточная аттестация.

Промежуточная аттестация студентов – это установление уровня знаний, умений, владений обучаемых, как показателя уровня освоения требуемых компетенций, по отношению к объему и содержанию учебной дисциплины.

Оценка промежуточной аттестации студента по дисциплине формируется на основании семестрового рейтинга текущего контроля и рейтинга экзаменационного испытания. Экзаменационное испытание проводится в сроки, устанавливаемые в соответствии с утвержденными учебными планами, календарными учебными графиками и приказами.

Преподаватель имеет право принять у студента экзамен только при наличии первичных документов по учету результатов промежуточной

аттестации. Первичными документами являются экзаменационные ведомости, индивидуальные разрешения на сдачу экзамена. Все первичные документы должны передаваться в деканат преподавателем лично не позднее следующего дня после проведения испытания промежуточной аттестации.

По результатам промежуточной аттестации студенту, кроме итогового рейтинга по 100-балльной шкале, выставляется итоговая отметка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При аттестации на «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно» студент считается получившим положительную оценку и прошедшим промежуточную аттестацию. Положительные оценки и соответствующие рейтинги заносятся в первичные документы и зачетные книжки студентов. Записи в зачетных книжках студентов должны осуществляться только после оформления первичных документов.

Оценки «неудовлетворительно» проставляются только в первичные документы.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по дисциплине или непрохождение промежуточной аттестации в установленные сроки признаются академической задолженностью. Студенты обязаны ликвидировать академическую задолженность.

Виды и сроки проведения мероприятий промежуточной аттестации устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

Приложение 1.

Тесты.

Тестирование по теме «Организационная структура управления персоналом».

1. В каждом подразделении организации должны быть документы: а) положение о подразделении, б) должностные инструкции. В какой последовательности должны разрабатываться эти документы?

а) сначала разрабатывается положение о подразделении, а затем должностные инструкции;

б) сначала разрабатываются должностные инструкции, а затем положение о подразделении;

в) последовательность не имеет значения;

г) последовательность зависит от размера предприятия;

д) последовательность зависит от сферы деятельности.

2. В соответствии с принципом иерархии решения начальника службы управления персоналом в аппарате генеральной дирекции обязательны для исполнения начальниками цехов:

а) нет;

б) да;

в) да, для начальников вспомогательных цехов;

г) да, для начальников основных цехов;

д) да, для начальников подсобных цехов.

3. К какой из трех гипотез теории конструирования организации Минцберга можно отнести следующий тезис: «Эффективное структурирование требует внутренней последовательности между параметрами конструирования организации»?

а) гипотеза согласованности;

б) гипотеза существования;

в) конфигурационная гипотеза;

г) параметрическая гипотеза;

д) стоимостная гипотеза.

4. К особенностям дивизионального типа оргструктуры управления относятся:

а) повышение эффективности централизованных решений;

б) снижение потребности в менеджерах – дженералитетов общего профиля;

в) минимизация дублирования в аппарате управления;

г) возможность организовать «центры прибыли»;

д) отсутствие вертикальных связей.

5. Какая организационная структура основывается на заданиях, которые должны быть выполнены (например, финансовая деятельность, бухгалтерский учет, маркетинг, персонал)?

- а) простая структура;
- б) функциональная;**
- в) мультидивизионная;
- г) матричная;
- д) структура холдинговой компании.

6. Какой из видов разделения труда в управлении является, на Ваш взгляд, основой для выделения других:

- а) технологическое;
- б) иерархическое (вертикальное);
- в) функциональное;**
- г) профессионально-квалификационное;
- д) по уровню образования.

7. Какой из элементов не относится к модели структуры организации, сформулированной Генри Минцбергом?

- а) операционное ядро;**
- б) акционеры;
- в) стратегическая вершина;
- г) средняя линия;
- д) обслуживающий персонал.

8. Какой пункт из перечисленных ниже можно отнести к преимуществам матричной структуры организации?

- а) отсутствие бюрократии;
- б) высокая гибкость и динамичность;**
- в) необходимость выполнения условий сопоставимости;
- г) четкое распределение обязанностей и ответственности;
- д) централизация.

9. Кто автор модели построения эффективной организации, получившей название «Модель 7 – С»?

- А) Т. Питерс и Р. Уотермен;**
- Б) Г. Минцберг;
- В) Ф. Тейлор;
- г) Г. Форд;
- д) А. Файоль.

10. Кто автор теории конструирования организации?

- а) Г. Минцберг;

- б) Ф.Тейлор;
- в) Т.Питерс и Р.Уотермен;
- г) Г. Форд;
- д) А. Файоль.

11. Организации с экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархии власти являются:

- а) механистическими;
- б) дивизиональными;
- в) органическими;
- г) **линейными;**
- д) адаптивными.

12. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:

- а) матричной;
- б) **линейной;**
- в) функциональной;
- г) комиссией;
- д) проектной.

13. Организационные изменения чаще всего терпят неудачу вследствие:

- а) внешних обстоятельств;
- б) недостатка ресурсов для осуществления изменений;
- в) спешки;
- г) неправильной последовательности действий;
- д) **консервативности людей.**

14. Организационные структуры, ориентированные на продукт, потребителя или регионы, называются:

- а) **дивизиональными;**
- б) функциональными;
- в) бригадными;
- г) матричными;
- д) проектными.

15. Преимуществами функциональной структуры управления являются:

- 1 - создание условий для децентрализации в структуре управления;
- 2 - возможность углубленной деловой и профессиональной специализации

персонала;

3- максимальная адаптация к различным требованиям и условиям диверсификации производства;

4 - нарушение принципа единоначалия;

5 - компетентный охват практически всех сфер управленческой деятельности;

6 - трудности принятия и реализации согласованных управленческих решений, обеспечение их комплексности;

7 - возможность адекватного учета региональных условий бизнеса;

8 - невысокий уровень специализации управленческой деятельности в определенных конкретных сферах

а) 1, 3, 4, 5;

б) 2, 3, 4, 5;

в) 1, 2, 5, 7, 8

г) 1, 2, 3, 5, 7

д) 3, 4, 7, 8 .

16. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:

а) да;

б) нет;

в) да, только для крупных организаций;

г) да, только для госпредприятий;

д) да, для только для мелких предприятий.

17. С повышением уровня руководства удельный вес чисто управленческих функций:

а) сокращается до 0;

б) повышается;

в) понижается;

г) не меняется;

д) сокращается вдвое.

18. Структура организации:

а) является универсальной для всех фирм и организации;

б) должна соответствовать конкретной ситуации, сложившейся в организации;

в) может отсутствовать;

г) должна быть неизменна с течением времени;

д) должна постоянно видоизменяться не зависимо от условий внешней среды.

19. Суть делегирования состоит:

а) в установлении приоритетов;

- б) в передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- в) в доверии к своим подчиненным;
- г) в поручении подчиненному принять какое-либо решение;
- д) в передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена.**

20. Функциональный руководитель – это тот, кто:

- а) осуществляет управление производством;
- б) имеет отдельный кабинет и секретаря;
- в) имеет право отдавать приказы в рамках всей организации;
- г) управляет определенной сферой деятельности в организации;**
- д) имеет в непосредственном подчинении не менее 10 человек.

21. Что является характерным недостатком функциональной структуры организации?

- а) отсутствие четкого распределения обязанностей;
- б) отсутствие возможности жесткого контроля всех функций компании со стороны менеджера;
- в) недостаточная координация действий между функциональными подразделениями;**
- г) создание условий для децентрализации в структуре управления;
- д) максимальная адаптация к различным требованиям и условиям диверсификации производства.

Тестирование по теме «Персонал как объект управления».

1. Под категорией "кадры организации" следует понимать:

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;**
- в) все лица, работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
- г) все лица, работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- д) все потенциальные работники предприятия.

2. Безработные - это:

- а) трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;**

- б) временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;
- в) лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-63 лет, женщины - 45-58 года);
- г) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- д) граждане не работающие по собственному желанию.

3. Что следует понимать под категорией "персонал"?

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности;**
- в) все лица работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
- г) все лица работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- д) все потенциальные работники предприятия.

4. К эффекту совместной деятельности персонала не относят

- а) степень реализации организационной цели;
- б) уровень эффективности труда;
- в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники оттого, что они состоят в этой организационной структуре;
- г) противостояние между профсоюзами и администрацией организации;
- д) все относят.**

5. Причинами сегментации персонала на "ядро" и "периферию" на предприятии (в организации) являются:

- а) различия в уровне экономической эффективности труда;**
- б) различия в уровне социальной эффективности труда;
- в) финансовое положение предприятия;
- г) а) и б);
- д) а) и в).

6. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению:

- 1 - занятое население;
- 2 - безработные;
- 3 - трудоспособное население;

4 - трудовые ресурсы;
5 - ищущие работу;
6 - граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

а) 1, 2, 3;

б) 2, 3;

в) 1, 2;

г) 3, 6;

д) 5, 6.

7. Выделите категории населения, которые относятся к занятому населению:

1 - работающие по найму;

2 - имеющие оплачиваемую работу (службу);

3 - лица в местах лишения свободы;

4 - самостоятельно обеспечивающие себя работой;

5 - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

6 - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

7 - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;

8 - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;

9 - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;

10 - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;

11 - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

а) 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11;

б) 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11;

в) 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11;

г) 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10;

д) 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11.

8. К экономически неактивному населению относятся:

1 - работающие по найму;

2 - имеющие оплачиваемую работу (службу);

3 - лица в местах лишения свободы;

4 - самостоятельно обеспечивающие себя работой;

5 - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

- 6 - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;
- 7 - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;
- 8 - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;
- 9 - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;
- 10 - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;
- 11 - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.
- а) 1, 2, 3, 5;
- б) 3, 7;**
- в) 5, 8;
- г) 9, 11;
- д) 7, 9, 10, 11.

9. Характеристиками "ядра" персонала являются:

- 1 - защищенность рабочего места от влияния рынка;
- 2 - гарантия занятости на длительную перспективу;
- 3 - неудобные дни и часы работы;
- 4 - стопроцентная оплата больничных листов и отпусков;
- 5 - негарантированное пенсионное обеспечение;
- 6 - гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.
- а) 1, 2, 3, 5;
- б) 3, 6;**
- в) 3, 5, 6;
- г) 2,4,5,6;
- д) 1, 2, 4, 6.**

10. В каком случае происходит формирование мотива труда?

- а) если трудовая деятельность является основным условием получения блага;**
- б) если стаж работы является критерием распределительных отношений;
- в) если высокий статус дает возможность получить благо;
- г) если у человека есть альтернативные источники получения блага;
- д) если человек долгое время не получал ожидаемой отдачи от труда.

Тестирование по теме «Развитие, обучение, переподготовка и переобучение, тренинг, высвобождение».

1. Развитие персонала - это:

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;**
- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс аттестации персонала;
- д) периодическое обновление кадрового состава организации.

2. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):

- а) деловые игры**
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) разбор конкретных ситуаций.

3. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей):

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;**
- г) лекция;
- д) самообучение.

4. 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;
- г) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую;
- д) потенциальная возможность занятия вакантной должности.

5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а) неструктурированный, непланируемый;**

- б) планируемое развитие за пределами работы;
- в) планируемое развитие на работе;
- г) использование стандартизированных моделей;
- д) ответы «б» и «в».

6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

- а) обучение по договору учебным центром;**
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) формирование резерва кадров на выдвижение;
- д) все вместе.

7. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

- а) резерв руководителей на выдвижение;**
- б) аттестационная комиссия;
- в) кадровая служба;
- г) кандидаты на увольнение;
- д) явочный штат.

8. Работа с резервом преемников-дублеров

- а) не должна носить целевого характера;
- б) организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности;
- в) организация готовит их только для внеорганизационного карьерного роста;
- г) все перечисленное верно;
- д) все перечисленное не верно.**

9. 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»;
- д) ответы «а» и «б».**

10. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не

имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа;**
- г) спонтанного типа;
- д) планомерного типа.

11. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа;**
- г) межорганизационного типа;
- д) ступенчатого типа.

12. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- а) анализ исполнения работы;**
- б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в) балансовый метод;
- г) метод линейного программирования;
- д) метод синектики.

13. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации

- 14. а) сокращает текучесть рабочей силы;**
- б) сокращает расходы на управление персоналом;
 - в) способствует притоку специалистов со стороны;
 - г) снижает эффективность управления персоналом;
 - д) ответы «б» и «в».

15. Каковы причины высвобождения работников в организации:

- а) структурные сдвиги в производстве;**
- б) перемещения работников внутри организации;
- в) текучесть кадров;
- г) ротация;
- д) все вместе.

16. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего

продвижения (при необходимости указать несколько):

- а) понижение в должности;
- б) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- в) обучение;**
- г) аттестация сотрудника;
- д) вознаграждение сотрудника.

Тестирование по теме «Управление карьерой, формирование резерва кадров».

1. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;**
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа;
- г) потенциального типа;
- д) ступенчатого типа.

2. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа;**
- г) потенциального типа;
- д) ступенчатого типа.

3. Источниками формирования резерва кадров являются:

- а) неквалифицированные работники;
- б) сотрудники предпенсионного возраста;
- в) руководители нижнего звена;**
- г) руководители высшего звена;
- д) сотрудники пенсионного возраста.

4. Источники формирования резерва кадров?

- а) бывшие работники предприятия;
- б) заместители руководителей;**
- в) неквалифицированные специалисты;
- г) сотрудники предпенсионного возраста;

д) сотрудники пенсионного возраста.

5. Как называют совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации?

- а) система служебно-профессионального продвижения;**
- б) система стимулирования и мотивации;
- в) система стратегического планирования и прогнозирования;
- г) система маркетинговых исследований;
- д) система поддержки кадрового состава.

6. Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?

- а) неспециализированная;
- б) внутриорганизационная;
- в) специализированная;**
- г) горизонтальная;
- д) центростремительная.

7. Какие два вида служебно-профессионального продвижения (карьеры) различают с точки зрения практики управления организацией?

- а) вертикальное, ступенчатое;**
- б) продвижение руководителя и продвижение специалиста;
- в) постепенное, центростремительное;
- г) внутреннее и внешнее;
- д) специальное и специализированное.

8. Какой из элементов не может служить источником формирования резерва кадров?

- а) квалифицированные специалисты;
- б) дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих;
- в) руководители низового уровня;
- г) заместители руководителей подразделений;
- д) любые работники данного предприятия.**

9. Какой тип карьеры наиболее характерен для японских организаций?

- а) специализированная;**
- б) неспециализированная;

- в) межорганизационная;
- г) скрытая;
- д) внеорганизационная.

10. Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?

- а) Дж.Холланд;**
- б) А.Маслоу;
- в) Ф.Тейлор;
- г) А.Маслоу;
- д) У.Оучи.

11. 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;
- г) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую;
- д) потенциальная возможность занятия вакантной должности.

12. 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.

13. Кто из ученых разработал теорию выбора карьеры?

- а) Дж. Холланд;**
- б) К.Дэвис;
- в) А.Маслоу;
- г) Г.Фордр;
- д) Д.Карнеги

14. 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.

15. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:

- а) избежания ошибок при замещении вакансий;
- б) упрощения процедуры подбора персонала;
- в) создания благоприятного психологического климата;
- г) повышения мотивации и закрепления работников;**
- д) по требованию законодательства.

16. При каком типе карьеры конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию в стенах одной организации?

- а) межорганизационная;
- б) политическая;
- в) внутриорганизационная;**
- г) ступенчатая;
- д) смешанная.

17. При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития:

- а) предпринимательской;**
- б) динамического роста;
- в) прибыльности;
- г) ликвидационной;
- д) циклической.

18. 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»;
- д) ответы «а» и «б».**

19. Центристремительная карьера:

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

д) снижение уровня квалификации сотрудника.

20. 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.

Тестирование по теме «Управление конфликтами».

1. Выделите один из способов управления конфликтами

а) разъяснение требований к работе;

б) решение проблемы;

в) противоборство;

г) разжигание инцидента;

д) активизация конфликтогенов.

2. Из чего складывается конфликт?

а) конфликтной ситуации и инцидента;

б) конфликтной личности и конфликтной ситуации;

в) инцидента и конфликтной личности;

г) совокупности источников конфликта;

д) противоборствующих сторон.

3. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:

а) нет;

б) да;

в) да, только для руководящих работников;

г) да, для руководителей низшего звена;

д) да, для руководителей высшего звена.

4. Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека?

а) структурные;

- б) межличностные;
- в) внутриличностные;**
- г) организационные;
- д) провокационные.

5. Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений?

- а) структурные;
- б) межличностные;**
- в) внутриличностные;
- г) организационные;
- д) договорные.

6. Какие два независимых параметра составляют основу классификации формы поведения личности в конфликтной ситуации по К.Томасу и А.Килмену?

- а) способность к уклонению от конфликта, склонность к компромиссу;
- б) степень реализации собственных интересов, уровень кооперативности;
- в) уровень конфликтности, уровень терпимости;**
- г) эгоизм и альтруизм;
- д) избегание и уклонение.

7. Какие три вида посредничества различают при решении конфликта?

- а) межличностное, организационное, структурное;
- б) переговоры, компромисс, арбитраж;
- в) формальное, неформальное, общественное;
- г) внутриорганизационные, межорганизационные, внеорганизационные;**
- д) вертикальное, горизонтальное, структурное.

8. Какие три уровня конфликтов выделил С.Хэнди

- а) внутриличностные, межличностные, групповые;**
- б) открытые, скрытые, потенциальные;
- в) спор, конкуренция, конфликт;
- г) структурные, личностные, скрытые;
- д) масштабные, локальные, внешние.

9. Каковы могут быть последствия конфликта в организации?

- а) негативные;
- б) позитивные;**

- в) могут быть как негативные, так и позитивные последствия;
- г) нейтральные;
- д) прогнозные.

10. Какое название носят методы по устранению организационных конфликтов?

- а) внутриличностные;
- б) структурные;**
- в) межличностные;
- г) переговоры;
- д) ответные агрессивные действия.

11. Какой элемент координационного механизма управления конфликтной ситуацией является основным?

- а) цепь команд;
- б) разъяснение требований к работе;**
- в) система вознаграждения;
- г) дерево решений;
- д) сетка Бланша.

12. Кому принадлежит идея о том, что при соблюдении правил научного менеджмента конфликты в организации не должны возникать?

- а) Сократу;
- б) Гераклиту;
- в) Ф.Тейлору;**
- г) Г.Зиммелью;
- д) П Дракеру.

13. Конфликт в организации должен рассматриваться:

- а) как свидетельство неблагополучия организации;
- б) как явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию;**
- в) как доказательство слабости менеджмента;
- г) как позитивное явление;
- д) как нежелательное явление.

14. Кто из ученых рассматривал конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности?

- а) Платон;
- б) Гераклит;**
- в) Г.Зиммель;
- г) Ф.Тейлор;

д) Э.Мейо.

15. На каком этапе урегулирования жалобы менеджер проверяет факты, собранные сотрудником?

- а) на этапе исследования;**
- б) обдумывания;
- в) подведения итогов;
- г) вознаграждения за своевременную информацию;
- д) ознакомления с содержанием жалобы.

16. По какому признаку можно классифицировать организационные конфликты?

- 1 - по способу решения;
 - 2 - по природе возникновения;
 - 3 - по направленности воздействия;
 - 4 - по степени выраженности;
 - 5 - по количеству участников;
 - 6 – по масштабу.
- а) 1, 2, 3, 6;
 - б) 1, 2, 3, 4, 5, 6;**
 - в) 2, 4, 5, 6;
 - г) 2, 3, 4, 5, 6;
 - д) 1, 2, 4, 5.

17. Условием возникновения конфликта является наличие:

- а) оппонентов и объекта конфликта;
- б) конфликтной ситуации и инцидента;**
- в) оппонентов и инцидента;
- г) конфликтной ситуации и объекта конфликта;
- д) как минимум трех заинтересованных сторон.

18. Условия возникновения конфликта?

- а) наличие конфликтной ситуации;**
- б) наличие субъекта конфликта;
- в) наличие оппонентов;
- г) объекта конфликта;
- д) как минимум трех заинтересованных сторон.

19. Чем знаменит С.Хэнди?

- а) он установил три уровня конфликта;**
- б) предложил классическое определение конфликта;
- в) разработал типологию конфликтных личностей;
- г) составил матрицу решений конфликта;
- д) классифицировал тапы поведения в конфликте.

Тестирование по теме «Аттестация и оценка персонала».

1. Аттестация – это форма оценки человека, которую:

- а) может дать только другой человек, группа людей;**
- б) можно провести с помощью измерительных приборов;
- в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;
- г) работник проводит самостоятельно;
- д) может проводить только непосредственный руководитель работника.

2. Аттестация персонала - это:

- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
- в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;**
- г) установление функциональной роли работника;
- д) ответы а) и б).

3. В чем заключается основной недостаток аттестации?

- а) субъективизм;**
- б) высокая требовательность к аттестуемым;
- в) высокая требовательность к организаторам;
- г) высокая стоимость;
- д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе.

4. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?

- а) профессиональная компетентность;**
- б) организаторские способности;
- в) личные качества;
- г) коммуникативные способности;
- д) медицинские показания

5. К явной функции аттестации относится:

- а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;**
- б) углубление знакомства с подчиненными;
- в) разрушение круговой поруки;
- г) мотивация и стимулирование труда;
- д) поиск оснований для увольнения конкретных работников.

6. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе

которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?

- а) рассказать и продать;
- б) рассказать и выслушать;**
- в) решение проблемы;
- г) «дерево решений»;
- д) Бостонская матрица.

7. Какой из ниже перечисленных вопросов является центральным в западном варианте аттестации (performance appraisal)?

- а) конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности;
- б) проведение оценочного интервью;**
- в) умение менеджера вести переговоры;
- г) понижение в должности;
- д) понижение заработка работника.

8. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к качествам успешного менеджера?

- а) уверенность в себе;
- б) опыт в бизнесе;
- в) отношение к деньгам как к мере успеха;**
- г) готовность к компромиссу;
- д) настойчивость в решении задач.

9. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?

- а) знания;
- б) качество выполнения работы;
- в) способности к руководству;
- г) возраст работника;**
- д) способность к развитию.

10. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

- а) единообразии методов оценки;
- б) однозначности зависимости между оценкой и деятельностью;
- в) различии представлений об эффективности оценки;**
- г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии;
- д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки.

11. Когда надо проводить аттестацию персонала:

- 1 - когда персонал надо сократить;
2 - когда персонал надо оценить;
3 - когда персонал надо испугать, тогда люди станут лучше работать;
4 - когда надо переходить на новую систему оплаты труда;
5 - когда надо поменять структуру компании.
- а) 1, 2, 3, 4;
б) 2, 3, 4, 5;
в) 1, 3, 4, 5;
г) 1, 2, 3;
д) **1, 2, 4, 5.**

12. Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:

- а) **письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли;**
б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении;
в) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании;
г) сокращение как можно большего количества работников;
д) составление должностной инструкции для каждой штатной должности.

13. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

- а) анкетный опрос;
б) интервью;
в) шкалирование;
г) парные сравнения;
д) **самооценка.**

14. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:

- а) анкетный опрос;
б) критический инцидент;
в) **интервью;**
г) ранжирование;
д) шкалирование.

15. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:

- а) критический инцидент;**
- б) интервью;
- в) упорядочение рангов;
- г) парные сравнения;
- д) самооценка.

16. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом ...

- а) попарного сравнения;**
- б) принудительного распределения;
- в) альтернативных характеристик;
- г) упорядочения рангов;
- д) управления по целям.

17. Процесс традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант) не предполагают выполнение следующих обязательных мероприятий:

- а) разработка методики аттестации и привязка к конкретным условиям организации;**
- б) формирование аттестационной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника;
- в) определение места и времени проведения аттестации;
- г) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива;
- д) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса аттестации.

18. Чем отличается оценка деятельности в форме западного варианта аттестации (performance appraisal) от традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант)?

- а) оценка деятельности накладывает ответственность за результаты деятельности на работника и менеджеров в отличие от аттестации;
- б) оценка деятельности всегда закрепляется официальным документом, решением о заработной плате, продвижении, в отличие от аттестации;**
- в) ничем не отличается;
- г) аттестацию проводят коллеги работника, а оценку специальная комиссия;
- д) оценка, в отличие от аттестации, проводится по желанию работника.

19. Что понимается под традиционной системой аттестации работника (формальный классический государственный вариант)?

- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б) процесс комплексной оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с положением о порядке проведения аттестации работников;**
- в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;
- г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;
- д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда.

20. Явной функцией аттестации является:

- а) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;
- б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
- в) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных;
- г) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;
- д) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли.**

Тестирование по теме «Анализ работы».

1. Анализ работы (должности) может быть использован для:

- а) маркетингового анализа, определения доли рынка;
- б) выбора методов отбора для конкретной должности, выработки компенсационных решений;**
- в) выбора ценовой политики, формы рекламы товаров и услуг;
- г) получения информации о наличии необходимой рабочей силы на рынке труда, качественного анализа человеческих ресурсов;
- д) анализа финансового состояния фирмы.

2. В чем заключается цель анализа работы?

- а) выявить качества претендентов на вакантное рабочее место;
- б) определить квалификацию, уровень знаний работника;
- в) позволяет определить соответствие характеристик человека нормативной модели рабочего места;**
- г) просегментировать рынок продукции;
- д) для составления обобщенной картины о хозяйственной деятельности предприятия.

3. Какие основные параметры отличают различные подходы к проведению анализа работы?

- а) тип собираемой информации, способ сбора информации, форма представления собранной информации;
- б) тип анализируемой работы, способ ее выполнения, выбор показателей, степень важности работы для фирмы и конечного продукта (услуги);
- в) возможность количественного измерения работы, выбор показателей, степень важности работы для фирмы и конечного продукта (услуги);**
- г) количество типичных рабочих мест на предприятии, уровень автоматизации или механизации работ, место в технологической цепочке;
- д) условия труда, экологические и эргономические характеристики.

4. Какое понятие не используется при анализе работы?

- а) задание;
- б) работа;
- в) социально-психологический климат;**
- г) должность;
- д) описание работы.

5. Какой из ниже перечисленных этапов анализа работы является третьим?

- а) выбор работника или процесса;
- б) подготовка описания работы;
- в) анализ работы, наблюдение за намеченными объектами и фиксирование результатов;**
- г) критическое рассмотрение полученных результатов;
- д) подготовка требований к кандидатам.

6. Какой метод сбора информации не применяется при анализе работы?

- а) наблюдение за выполнением задач на рабочем месте;
- б) собеседование с сотрудниками и заполнение анкет;
- в) просмотр видеокассет;
- г) анализ психологического климата;**
- д) изучение документов.

7. Кто из знаменитых промышленников разработал рациональную целевую модель, определяющую метод управления и анализа работы?

- а) Г.Форд;**
- б) Ф.Тейлор;
- в) С.Йошимури;
- г) Б.Гейтс;
- д) А. Маслоу.

8. Продолжите фразу: «Хорошая должностная инструкция ...»

- а) мотивирует сотрудника лучше работать;
- б) привлекает хороших специалистов при приеме на работу;**
- в) описывает, каких результатов сотрудник должен достигать;
- г) мешает работать, потому что не нужна;
- д) позволяет экономить средства фирмы на оплате труда.

9. Чаще всего на практике изложение содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время представлено в виде:

- а) должностной инструкции;**
- б) трудового договора;
- в) листа интервьюера;
- г) анкеты работника;
- д) личного дела сотрудника.

Тестирование по теме «Концепции и подходы к управлению персоналом».

1. Автор «административной доктрины»:

- а) А.Файоль;**
- б) Д.Муни;
- в) А.Райли;
- г) Л.Урвик;
- д) Э.Мейо.

2. В чем заключается цель создания философии предприятия?

- а) создание имиджа предприятия;**
- б) формирование устава фирмы;
- в) снижение издержек производства;
- г) регистрация в налоговых органах;
- д) составление учредительского договора.

3. В чем заслуга классической школы управления?

- а) создание систематизированной теории управления, выделение управления как особого вида деятельности;**
- б) создание «философии практики»;
- в) разработка штабного принципа управления;
- г) разработка моделей компетенций;
- д) создание гуманистического подхода к управлению.

4. Выделите элемент системы контроля на предприятии

- а) план;**
- б) макроэкономическое равновесие;
- в) возраст работников;
- г) лояльность;

д) ценность.

5. Генри Форд знаменит тем, что:

- а) написал «Двенадцать принципов производства»;
- б) сформулировал 14 универсальных принципов управления;
- в) разработал штабной принцип управления;**
- г) первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников;
- д) создал на предприятии социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников.

6. Делегирование полномочий является составной частью:

- а) бюрократии;
- б) децентрализации;**
- в) централизации;
- г) концентрации;
- д) кооперации.

7. Из перечисленных авторов – 1.Ф.У.Тейлор, 2.А.Файоль, 3.М.П.Фоллет, 4.Ф.Гилбрет, 5.С.Черчмен, 6.Г.Гант – представителями школы научного управления являются:

- а) 1, 3, 6;
- б) 2, 3, 5;
- в) 2, 4, 6;
- г) 1, 2, 4;**
- д) 3, 5, 6.

8. Из перечисленных принципов: 1.Научность, 2.Дисциплина, 3.Экономичность, 4.Иерархия, 5.Ответственность, 6.Инициатива - принципами администрирования являются:

- а) 2, 4;
- б) 1, 3, 5;
- в) 2, 4, 6;**
- г) 3, 4, 5;
- д) 1, 5, 6.

9. Использование методов научного анализа, отбора и обучения персонала, отделение плановой и организационной работы от производственной является вкладом в развитие управленческой мысли:

- а) школы научного управления;**
- б) бихевиоризма;
- в) школы человеческих отношений;
- г) классической;

д) количественной школы.

10. К какой группе административных методов управления можно отнести процедуру нормирования труда?

- а) организационные методы воздействия;
- б) распорядительные методы воздействия;
- в) материальная ответственность и взыскания;
- г) методы дисциплинарного воздействия;
- д) экономические методы.

11. К организационным методам воздействия на персонал относится:

- а) должностная инструкция;
- б) приказ;
- в) распоряжение;
- г) удержание из зарплаты;
- д) увольнение.

12. Какая из перечисленных концепций управления утверждает, что эффективность работы руководителя определяется не его личными качествами, а манерой поведения по отношению к подчиненным, «стилем руководства»?

- а) структурный подход;
- б) интерактивный подход;
- в) поведенческий подход;
- г) процессный подход;
- д) административный подход.

13. Какие выделяют способы распорядительного воздействия на персонал?

- а) приказы;
- б) устав предприятия;
- в) инструкции;
- г) штатное расписание;
- д) должностные инструкции.

14. Какой из перечисленных ниже аспектов управления персоналом в наименьшей степени зависит от национальной культуры?

- а) стиль лидерства;
- б) трудовая мотивация;
- в) системный подход;
- г) подбор персонала;
- д) отношение к власти.

15. Какой из элементов не входит в модель «7С»? 1 - структура; 2 – стратегия; 3 - сумма навыков персонала; 4 - состав персонала; 5 -

стиль управления; 6 – системы; 7 – символы; 8 - совместно разделяемые ценности?

- а) 2;
- б) 7;**
- в) 4;
- г) 6;
- д) 8.

16. Какая концепция управления является превалирующей в Казахстане?

- а) нет четких концепций управления;**
- б) бихевиористическая модель;
- в) модель, ориентированная на человека;
- г) административная;
- д) гуманистическая.

17. Какой из принципов относится к классической школе управления?

- а) принцип вертикального разделения труда – за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником – функция исполнения поставленной задачи;
- б) принцип разработки рациональной структуры организации и построения на её основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель;**
- в) принцип измерения труда, суть которого заключается в том, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения;
- г) производство рассматривается как «социальная система»;
- д) человек - это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех функционирования организации.

18. Какой из современных подходов к управлению рассматривает все процессы в виде целостных систем, обладающих новыми качествами?

- а) системный;**
- б) ситуационный;
- в) процессный;
- г) кейсовый;
- д) интеграционный.

19. Контроль в организации, с точки зрения менеджмента, это:

- а) процесс обеспечения достижения организацией своих целей;**
- б) совокупность норм и ценностей общества, а также санкции, применяемые в целях их осуществления;

- в) способность сознательно регулировать и изменять условия;
- г) фундаментальные идеи, правила, нормы, которыми следует руководствоваться в своей деятельности в ходе решения задач, стоящих перед фирмой, предприятием;
- д) система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата).

20. Кто не является представителем школы человеческих отношений?

- а) А.Файоль;**
- б) Г.Мюнстербер;
- в) Э.Мэйо;
- г) М.П.Фоллет;
- д) А. Маслоу.

21. Кто сформулировал новые обязанности администрации?

- а) Ф.Тейлор;
- б) Э.Мэйо;**
- в) Н.Винер;
- г) Д. Карнеги;
- д) К Маркс.

22. Метод экспертных оценок наиболее адекватен для:

- а) принятия решений в условиях неопределенности;**
- б) применения критерия «затраты-эффективность»;
- в) принятия программируемых решений;
- г) осуществления контроля с обратной связью;
- д) построения математических моделей.

23. На чем основаны административные методы управленческого воздействия на персонал?

- а) на власти, дисциплине, взысканиях;**
- б) на власти;
- в) на власти, дисциплине;
- г) на моральных ценностях;
- д) на системе поощрений и наказаний.

24. Один из принципов «школы научного управления»?

- а) принцип вертикального разделения труда;**
- б) принцип равенства возможностей;
- в) принцип оплаты по труду;
- г) персональная ответственность;
- д) признание различия между индивидами.

26. Основной современной идеей развития системы управления является создание:

- а) полной автономии подразделений;**
- б) неформальных организаций;
- в) внутриорганизационного рынка;
- г) благоприятной внешней среды;
- д) рост централизации управления.

26. Основателем школы научного управления считается:

- а) Э.Мэйо;
- б) Н.Винер;
- в) Ф.Тейлор;**
- г) Г.Ганнт;
- д) У.Оучи.

27. Основной недостаток системы научного управления Ф.Тейлора?

- а) оторвана от реальных проблем управления;**
- б) рассчитана на дисциплинированных работников;
- в) вознаграждение работника не зависит от результатов труда;
- г) оплата по результатам труда (меньшие результаты — меньше оплата, большие результаты — больше оплата);
- д) поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления.

28. Подход, основанный на комплексном рассмотрении управления, называется:

- а) подходом с точки зрения научного менеджмента;
- б) системным;**
- в) ситуационным;
- г) процессным;
- д) кейсовый.

29. Правило Парето представляет зависимость:

- а) 20-80;**
- б) 30-70;
- в) 80-20;
- г) 50-50;
- д) 1-100.

30. Представителем какого направления является А.Маслоу?

- а) школа человеческих отношений;**
- б) школа научного управления;
- в) классическая школа;
- г) количественная школа;

д) ситуационный подход.

31. Привлечь клиента в компанию могут наши товары, услуги, имя, технологии, цены, условия. А как удержать клиента, чтобы он в условиях выбора мог вновь и вновь приходить именно к нам:

- а) удержать клиента могут низкие цены;
- б) удержать клиента может руководство;
- в) удержать клиента может квалифицированный персонал;
- г) удержать клиента может маркетинг;
- д) удержать клиента может новое оборудование.

32. Приказ является формой:

- А) распорядительного воздействия;
- Б) организационного воздействия;
- В) дисциплинарного воздействия;
- Г) экономического воздействия;
- Д) психологического воздействия.

33. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями организации подразумевает, что:

- а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие организации, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования организации;
- б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями организации;
- в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий деятельности организации;
- г) функции управления персоналом прямо не связаны с целями производства;
- д) цели производства носят подчиненный характер по отношению к функциям управления производства.

34. «Принцип ориентации» Файоля заключается в группировке элементов менеджмента по:

- а) субъективному признаку (авторитетам руководителей);
- б) территориальному признаку;
- в) видам выполняемой работы;
- г) норме управляемости;
- д) уровню оплаты труда.

35. Принципы Э.Мэйо, иерархия потребностей У.Маслоу, Хоторнские эксперименты являются вкладом в теорию управления:

- а) бихевиористов;
- б) школы человеческих отношений;**
- в) классической школы управления;
- г) школы научного управления;
- д) количественной школы.

36. Причинами сегментации персонала на «ядро» и «периферию» в организации являются:

- а) различия в результатах труда, значимость персонала для организации;**
- б) финансовое положение организации;
- в) воля руководства организации;
- г) стаж работы;
- д) семейное положение.

37. С именем какого ученого связано возникновение школы человеческих отношений?

- а) Г. Минстбергер;
- б) Г. Ганнт;
- в) Э. Мэйо;**
- г) А. Маслоу;
- д) Д. Карнеги.

38. 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;**
- г) с расширением границ частного бизнеса;
- д) с необходимостью увеличения численности аппарата управления.

39. Сегодня успех в бизнесе во многом зависит от:

- а) методов работы руководителя;
- б) творческой активности всех работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения;**
- в) экономической политики государства;
- г) количества выполняемых работниками функций;

д) этапа жизненного цикла, на котором находится организация.

40. Сколько сотрудников должно быть в эффективной службе персонала компании:

- а) 1 сотрудник службы на каждые 50 сотрудников компании;
- б) 1 сотрудник службы на каждые 100 сотрудников компании;
- в) 1 сотрудник службы на каждые 150 сотрудников компании;
- г) численность зависит от поставленных задач;**
- д) не менее 10 сотрудников.

41. Существование и развитие классической школы управления охватывает следующий временной период:

- а) 1930-1960;
- б) 1920-1950;
- в) 1885-1920;**
- г) 1950 – по настоящее время;
- д) 1970-1991.

42. Сущность метода математического моделирования как способа стратегического прогнозирования в стратегическом управлении персоналом:

- а) прогнозирование поведения или развития объекта в будущем по тенденциям его поведения в прошлом;
- б) рациональное сочетание методов с целью повышения точности прогнозирования, снижения затрат на него;
- в) описание математическими методами процессов для установления количественных и логических зависимостей между различными элементами систем;**
- г) получение численных решений различных задач при помощи графических построений, заменяющих с некоторыми приближениями аналитические операции;
- д) выработка коллективного мнения группы специалистов в данной области.

43. Характеристиками «ядра» персонала как правило не:

- а) защищенность рабочего места от влияния рынка;
- б) гарантия занятости на длительную перспективу;
- в) неудобные дни и часы работы;**
- г) гарантированное пенсионное обеспечение;
- д) гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.

44. Что из перечисленного является видом организационного воздействия и чаще всего направлено на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и предназначено для

ограниченного числа сотрудников?

- а) приказ;
- б) распоряжение;
- в) инструкция;**
- г) наставление
- д) выговор.

45. Что означает «иерархия» в системе контроля организации?

- а) означает наличие различных видов информации на различных уровнях иерархии для осуществления контроля;**
- б) означает наличие автоматически действующих средств при отклонениях в трудовом поведении;
- в) означает расчет в финансовых показателях целей, составление смет, издержек;
- г) бюрократическая контролирующая надстройка;
- д) цепь регламентирующих ограничений.

Тестирование по теме «Мотивация».

1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

- а) до начала профессиональной деятельности;**
- б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
- в) во время адаптации в коллективе;
- г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
- д) после признания важности труда.

2. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

- а) стремиться к проявлению самостоятельности;
- б) обладает творческим мышлением;
- в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- г) не любит работать и старается избежать ответственности;**
- д) ответы а) и б).

3. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

- а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;**
- в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
- г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
- д) человека мотивируют потребности высших уровней.

4. В чем заключается цель стимулирования персонала?

- а) побудить человека избегать конфликтов;

б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;

в) побудить человека не превышать своих полномочий;

г) внушить человеку чувство собственного достоинства;

д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

5. В чем суть классической теории мотивации?

а) деньги – единственный мотивационный фактор;

б) человека заставляют действовать внутренние потребности;

в) поведение человека определяется его ожиданиями;

г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;

д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.

6. Вероятность увольнения по собственному желанию выше

а) у недавно нанятых на работу сотрудников

б) у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;

в) у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;

г) у сотрудников, длительное время работающих в организации;

д) не зависит от стажа работы в организации.

7. Для увеличения эффективности труда необходимо:

а) четко формулировать цель работы;

б) давать общее представление о необходимых результатах;

в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;

г) своевременно стимулировать работников;

д) все вместе.

8. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:

а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;

б) высказать свою оценку сотруднику публично;

в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;

г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;

д) возможны варианты а) и б).

9. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

а) за достижение плановых показателей;

б) за перевыполнение плана;

в) за выдающиеся заслуги;

г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;

д) ответы а) и в).

10. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

- а) постоянному увеличению эффективности его работы;
- б) временному увеличению эффективности его работы;**
- в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
- г) временному уменьшению эффективности его работы;
- д) снижению мотивации работника.

11. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:

- а) в уважении;
- б) в самореализации;
- в) в безопасности;**
- г) в стремлении к власти;
- д) в стремлении к независимости.

12. К добровольным социальным льготам относятся

- а) обязательное медицинское страхование;
- б) оплата больничных листов;
- в) обязательное пенсионное страхование;
- г) оплата питания;**
- д) все перечисленные льготы являются добровольными.

13. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?

- а) содержательной;**
- б) процессуальной;
- в) классической;
- г) количественной;
- д) административной.

14. К процессуальным теориям мотивации относится:

- а) теория двух факторов Герцберга;
- б) теория ожиданий;**
- в) теория ERG Альдерфера;
- г) теория А.Маслоу;
- д) теория А.Файоля.

15. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?

- а) теория ожиданий;**
- б) теория справедливости;
- в) теория X, Y;
- г) пирамида Врума;

д) содержательная теория.

16. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А.Маслоу?

- а) в самовыражении, самоопределении;
- б) в общественном признании;
- в) в безопасности;
- г) физиологические;**
- д) социальные.

17. Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В.Оучи?

- а) теория х;
- б) теория у;
- в) теория z;**
- г) пирамида потребностей;
- д) теория ожидания.

18. Какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?

- а) теория ожидания;**
- б) модель Портера-Лоулера;
- в) теория справедливости Адамса;
- г) теория ERG Альдерфера;
- д) теория А.Маслоу.

19. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

- а) в самовыражении, самоопределении;
- б) в общественном признании;
- в) в безопасности;
- г) физиологические;**
- д) социальные.

20. Какие основные формы стимулов выделяют?

- а) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
- б) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;**
- в) стимул, мотив, потребность, нужда;
- г) похвала, просьба, убеждение;
- д) зарплата, премия, подарки.

21. Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?

1 - действовать лучше работников-конкурентов;
2 - желание не отличаться от других работников;
3 - достигать сложных целей или даже превосходить их;
4 - находить лучшие пути для выполнения заданий;
5 - отсутствует стремление выразить и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства.

- а) 1, 3, 4, 5;
- б) 2, 3, 4, 5;
- в) 1, 3, 4;**
- г) 3, 4, 5;
- д) 2, 4, 5.

22. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?

- а) интересная работа;
- б) продвижение по службе;
- в) уровень заработной платы;
- г) стаж работы;**
- д) условия труда.

23. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «У»?

- а) Абрахам Маслоу;
- б) Фредерик Херцберг;
- в) Ф.Тейлор;
- г) Д.Макгрегор;**
- д) В.Врум.

24. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?

- а) К.Мадсен;
- б) А.Маслоу;
- в) Ф.Герцберг;**
- г) К.Альфред;
- д) В.Врум.

25. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:

- а) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;**
- б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
- в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;

- г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;
- д) социальные, потребности в безопасности, физиологические уважения, самосовершенствования.

26. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?

- а) классические, прогрессивные;
- б) социальные, экономические;
- в) содержательные, процессуальные;**
- г) теоретические, эмпирические;
- д) научные, практические.

27. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа

- а) предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;
- б) требующая от сотрудника значительных усилий;
- в) не требующая от сотрудника значительных усилий;**
- г) не оплачиваемая в полном объеме;
- д) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа.

28. Основными формами оплаты труда являются:

- а) повременная и сдельная;**
- б) заработная плата и прибыль;
- в) тарификация и индексация;
- г) фиксированная и плавающая;
- д) окладная и тарифная.

29. По Герцбергу основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является:

- а) самостоятельность работников на своем рабочем месте;
- б) ориентация работников на достижения;
- в) благоприятные отношения с руководителем;
- г) свобода в выборе времени отдыха в течение рабочего дня;
- д) удовлетворение физиологических потребностей.**

30. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:

- а) увеличивает трудовую мотивацию персонала компании;
- б) уменьшает трудовую мотивацию персонала компании;**
- в) не влияет на трудовую мотивацию персонала компании;
- г) укрепляет чувство справедливости у работников;
- д) является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий

мотивации.

31. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:

- а) моральным и материальным поощрением;**
- б) угрозой увольнения и снижения заработной платы;
- в) убеждением и участием;
- г) администрированием и приказами;
- д) манипулированием и просьбами.

32. Под обогащением труда обычно понимают:

- а) увеличение размера вознаграждения;
- б) увеличение количества выполняемых функций;
- в) возможности карьерного роста;**
- г) автоматизация труда;
- д) возможность невыполнения функциональных обязанностей.

33. Под термином "мотивация" понимают:

- а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
- б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;**
- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения;
- г) реакция человека на любые психологические воздействия;
- д) смысл трудовой деятельности.

34. Понятие "абсентизм" используют для обозначения:

- а) текучести кадров;
- б) преданности организации;
- в) процесса отторжения работы;**
- г) жизнь во благо других людей;
- д) быстрого роста профессионализма.

35. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:

- а) увеличению эффективности его труда;
- б) уменьшению эффективности его труда;**
- в) увеличению потребности в обучении;
- г) снижению степени конфликтности личности;
- д) росту преданности организации.

36. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности

- а) увеличивает преданность организации;
- б) уменьшает преданность организации;**
- в) не влияет на преданность организации;

- г) снижает степень конфликтности личности;
- д) увеличивает эффективность труда.

37. При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно

- а) проявить жесткость, чтобы отсечь ненужные возражения;
- б) честно объяснить причины принимаемых мер;**
- в) пообещать компенсацию в дальнейшем, даже если знаете, что для этого не будет средств, чтобы настроить сотрудников на работу;
- г) внушить работнику, что большего он не заслуживает;
- д) подчиненным ничего объяснять не следует.

38. Принципы Э.Мэйо, иерархия потребностей У.Маслоу, Хоторнские эксперименты являются вкладом в теорию управления:

- а) бихевиористов;
- б) школы человеческих отношений;
- в) классической школы управления;
- г) школы научного управления;**
- д) административной школы.

39. Процессуальные теории мотивации изучают

- а) содержание потребностей и мотивов человека;**
- б) факторы, влияющие на формирование потребностей;
- в) взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов;
- г) основные способы принуждения к труду;
- д) влияние психологических особенностей человека на мотивации.

40. Резкое увеличение количества случаев мелкого воровства, самовольного сокращения рабочего дня и других аналогичных проявлений (при сохранении кадрового состава) обычно могут быть устранены путем:

- а) увеличения воспринимаемой справедливости системы вознаграждений;
- б) усиления контроля и дисциплинарных мер;**
- в) замены части менеджеров среднего звена;
- г) повышения привлекательности работы;
- д) улучшения условий труда.

41. С точки зрения мотивирования сотрудников основная задача организации корпоративных праздников состоит в том, чтобы:

- а) принести в работу радость;
- б) продемонстрировать уважение руководства к сотрудникам;**
- в) компенсировать невысокий уровень оплаты труда в компании;
- г) все вместе;
- д) все неверно.

42. Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)

- 1 – автономность;
- 2 – повторяемость;
- 3 - разнообразие требуемых навыков;
- 4 - простота требуемых знаний;
- 5 – монотонность работы;
- 6 – конвейерная зависимость

а) 1, 2, 3;

б) 1, 3, 4;

в) 1, 3, 5;

г) 1, 5, 6;

д) 3, 4, 6.

43. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:

а) стимулы;

б) мотивы;

в) мотивационная деятельность;

г) потребности;

д) цели.

44. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:

а) цикл работы слишком длинный;

б) в работе постоянно происходят изменения;

в) процесс производства не контролируется человеком;

г) работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями;

д) работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями.

45. Сила мотива определяется:

а) степенью актуальности той или иной потребности для работника;

б) направленностью потребности;

в) степенью уверенности в собственных силах;

г) характером человека;

д) степенью изменчивости потребностей.

46. Содержательные теории мотивации основываются на:

а) представлении о справедливости вознаграждения;

б) анализе процесса выполнения работы;

в) концепции потребностей работника;

- г) идее об удовлетворенности трудом;
- д) оценке соотношения усилий и получаемого результата.

47. Такие недостатки условий работы, как теснота, шум, недостаточность освещения и др.

- а) уменьшают удовлетворенность работой;
- б) увеличивают неудовлетворенность работой;**
- в) не влияют на удовлетворенность и неудовлетворенность работой;
- г) мотивируют работника;
- д) позволяют работнику удовлетворить потребность в уважении.

48. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются:

- а) содержательными;
- б) процессуальными;**
- в) системными;
- г) организационными;
- д) описательными.

49. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду – это:

- а) теория «Х»;**
- б) теория «У»;
- в) теория «Z»;
- г) теория ожиданий;
- д) теория справедливости

50. Что означает буквально «стимул» в переводе с латинского?

- а) материальное поощрение за хорошо сделанную работу;
- б) приманка для животных, когда необходимо, чтобы они сделали что-либо;
- в) остроконечная палка, которой подгоняют животных;**
- г) принуждение;
- д) манипулирование.

51. Чтобы вознаграждение служило мотивирующим фактором необходимо, чтобы оно соответствовало:

- а) возможностям организации;
- б) ценности сотрудника;
- в) ожиданиям сотрудника;**
- г) среднеотраслевому уровню;
- д) вознаграждению за предыдущую работу.

Тестирование 1 по теме «Набор и отбор персонала».

1. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых

идей в организацию:

- а) продвижение изнутри;**
- б) компенсационная политика;
- в) использование международных кадров;
- г) прием на работу профессионалов;
- д) расширение деловых связей.

2. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

- а) самопроявившиеся кандидаты;**
- б) безработные;
- в) неквалифицированные работники;
- г) «хай-по»;
- д) абитуриенты.

3. Краткая трудовая биография кандидата:

- а) профессиограмма;
- б) карьерограмма;
- в) анкета сотрудника;**
- г) рекламное объявление;
- д) должностная инструкция.

4. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы

- а) сокращает текучесть рабочей силы впоследствии;**
- б) приводит к увеличению текучести рабочей силы;
- в) позволяет работодателю отказаться от испытательного срока;
- г) позволяет работодателю платить минимальную заработную плату;
- д) позволяет работодателю отказаться от системы компенсации.

5. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты;**
- д) анкетирование.

6. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;**
- г) графический тест;
- д) астрологический прогноз.

7. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме

нескольких из возможных кандидатур есть:

- а) отбор кандидатов;**
- б) найм работника;
- в) подбор кандидатов;
- г) заключение контракта;
- д) привлечение кандидатов

8. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

- а) анализ анкетных данных;
- б) профессиональное испытание;**
- в) экспертиза почерка;
- г) рекомендации близких родственников кандидата;
- д) анализ резюме.

9. Что представляет процесс набора персонала:

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;**
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности;
- г) профессиональное испытание;
- д) аттестация и повышение квалификации.

10. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с

- а) привычкой тех, кто работает;
- б) приемом по рекомендательным письмам;**
- в) требованием со стороны самой работы;
- г) недостаточной практикой набора;
- д) высокой степенью конкуренции на первичном рынке труда.

11. К преимуществам внутренних источников найма относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;**
- б) появление новых идей, использование новых технологий;
- в) появление новых импульсов для развития;
- г) все вместе;
- д) ответы «а» и «б».

12. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:

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

- работников;
- г) сохранение корпоративного духа в организации;
 - д) снижение конкуренции между работниками.

13. Что следует понимать под текучестью персонала:

- а) все виды увольнений из организации;
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;**
- в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов;
- д) все вышеперечисленное.

14. Executive search ("охота за головами") - это:

- а) переманивание конкретных сотрудников из других компаний;
- б) подбор руководящих сотрудников;
- в) целенаправленный поиск высококвалифицированных специалистов (возможно, редкой специальности и/или топ-менеджеров) и соответствующим опытом работы;**
- г) промышленный шпионаж;
- д) уничтожение ценных сотрудников конкурирующих фирм.

15. Анализ образовательных свидетельств позволяет сделать некоторые заключения о кандидате. К таковым относятся (при необходимости указать несколько):

- 1 - общительность кандидата;
 - 2- области интересов кандидатов;
 - 3 - социокультурный уровень;
 - 4 - лень, недостаточная сила воли;
 - 5 - отсутствие интересов.
- а) 1, 2;
 - б) 2, 3, 4;
 - в) 4, 5;
 - г) 1, 5;
 - д) 2, 3.**

16. В каком документе определяется продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника:

- а) в правилах внутреннего распорядка;
- б) в положении о персонале;
- в) в должностной инструкции работника;
- г) в трудовом договоре;**
- д) в устной договоренности между работником и работодателем.

17. В организацию, где нет собственной HR-службы, требуется

директор по маркетингу. Какой из методов его поиска представляется Вам наиболее эффективным?

- а) размещение объявлений о вакансии в Интернете;
- б) размещение объявлений о вакансии на кабельном телевидении;
- в) обращение в рекрутинговое агентство;**
- г) обращение в государственную службу занятости;
- д) ожидание самопроявившихся кандидатов.

18. В чем суть предпринимательско-рыночного подхода в работе с персоналом?

- а) использование методов маркетинга в управлении персоналом;
- б) применение договорной формы найма на работу;**
- в) отбор персонала производится на основе тестирования, интервью и т.д.;
- г) преобладание административных методов управления;
- д) преобладание пассивной кадровой политики.

19. Выплачивает ли предприятие выходные пособия в случае его ликвидации?

- а) да;**
- б) нет;
- в) в зависимости от должности работника;
- г) только госпредприятие;
- д) только в случае банкротства.

20. Для проведения собеседования при приеме на работу сотруднику без специальной подготовки в этой области, можно порекомендовать:

- а) заранее продумать полный список вопросов и порядок их предъявления;**
- б) подготовить только основные вопросы;
- в) продумать темы, которые необходимо затронуть на собеседовании с кандидатом;
- г) проводить беседу спонтанно;
- д) задавать вопросы, которые первыми вспомнятся, поскольку порядок не имеет значения.

21. Для того чтобы найти подходящего кандидата на руководящую должность, целесообразно:

- а) обратиться в хорошее агентство по подбору персонала;**
- б) в письменном виде определить необходимые качества кандидата;
- в) разместить яркое призывное объявление в самых людных местах;
- г) предложить вознаграждение за поиск подходящего кандидата;
- д) ждать, когда подходящий кандидат обратится в поисках работы сам.

22. Если в ходе собеседования выясняется, что кандидат явно не соответствует требованиям должности, то когда лучше сообщить ему «вы нам не подходите»?

- а) сразу же, как только становится ясным несоответствие кандидата предъявляемым требованиям;
- б) в конце собеседования;
- в) сообщить по телефону после собеседования или письменно;**
- г) при повторном обращении кандидата;
- д) ответы а) или г).

23. К какому действию должен прибегнуть менеджер по персоналу при появлении вакансии в ситуации временного увеличения объема работ?

- а) реорганизация работы;
- б) использование работы сверх нормы;**
- в) набор нового персонала;
- г) введение свободного графика работы;
- д) объявление открытого конкурса.

24. К недостаткам внешних источников привлечения персонала относят (при необходимости выделить несколько):

- 1- более высокие затраты на привлечение персонала;
 - 2 - нового работника плохо знают в коллективе;
 - 3 - сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации;
 - 4 - длительный период адаптации;
 - 5 - ограничение возможностей для выбора кадров.
- а) 1, 2, 3;
 - б) 2, 3;
 - в) 3, 4, 5;
 - г) 1, 2, 5
 - д) 1, 2, 4.**

25. К недостаткам проектной организационной структуры в плане координации взаимодействия среди сотрудников можно отнести:

- а) значительные затраты времени на согласование оперативных вопросов;
- б) отсутствие единоначалия;**
- в) отсутствие возможности проявить инициативу;
- г) низкая гибкость структуры;
- д) излишняя громоздкость бюрократической надстройки.

26. К основным ошибкам интервью относятся следующие (при необходимости отметить несколько):

- 1 - попытка интервьюера установить контакт с кандидатом;
- 2 - поспешность суждения о кандидате;

3 - очень высокая разговорная активность со стороны интервьюера;
4 - детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата деятельности.

- а) 2, 3;
- б) 1, 2;
- в) 1, 3;
- г) 3, 4;
- д) 1, 4.

27. К показателям, оценивающим положение предприятия на рынке труда, не относится:

- а) уровень удовлетворенности работников;
- б) средняя заработная плата;
- в) качество трудовых ресурсов;
- г) уровень производительности труда;
- д) месторасположение предприятия.

28. К помощи рекрутинговых агентств целесообразнее обращаться в случае, когда:

- а) необходимо провести подбор с наименьшими материальными затратами;
- б) требуется кандидат на должность руководителя (топ-менеджера);
- в) предложение рабочей силы значительно превышает спрос на нее;
- г) невозможно четко сформулировать требования к кандидату;
- д) качество нанимаемых сотрудников не имеет значения.

29. К преимуществам внутренних источников привлечения персонала относят:

- 1 - низкие затраты на адаптацию персонала;
 - 2 - уменьшение угроз возникновения интриг внутри организации;
 - 3 - появление новых импульсов для развития;
 - 4 - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.
- а) 1, 2, 3;
 - б) 1, 2, 4;
 - в) 2, 3, 4;
 - г) 3, 4;
 - д) 2, 4.

30. Как добиться уменьшения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:

- а) перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
- б) прекращение приема на работу;

- в) заключение краткосрочных контрактов;
- г) переобучение персонала;
- д) использовать лизинг рабочей силы.

31. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны:

- 1 - использовать переработки рабочего времени;
- 2 - использовать лизинг рабочей силы;
- 3 - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
- 4 - использовать контракты на конкретную работу

- а) 1, 2, 4**
- б) 2, 3, 4;
- в) 3, 4;
- г) 2, 4;
- д) 1, 3, 4.

32. Какая группа наиболее часто подвергается дискриминации при приеме на работу?

- а) женатые мужчины;
- б) люди с высшим образованием;
- в) женщины с детьми;**
- г) одинокие мужчины;
- д) ответы а) и г).

33. Какая характеристика теста является ключевой при его включении в процесс отбора?

- а) действенность;**
- б) масштабность;
- в) преемственность;
- г) уровень сложности;
- д) множественность.

34. Какая часть населения не относится к группам, наиболее часто подвергающимся дискриминации в сфере занятости:

- а) женщины;
- б) национальные меньшинства;
- в) инвалиды;
- г) мужчины;**
- д) пожилые люди.

35. Какова предпочтительность каналов поиска опытного сотрудника редкой специальности?

- а) искать среди знакомых, бывших и работающих в компании сотрудников;
- б) опубликовать вакансию;
- в) прежде всего, заняться «прямым» поиском – самостоятельно или через профильное кадровое агентство;**
- г) обратиться в государственную службу занятости;
- д) обратиться в учебные заведения.

36. Какое название носит способ проверки достоверности теста, при котором сопоставляются ответы на похожие вопросы, несколько раз встречающиеся в тексте?

- а) перетестирование;
- б) эквивалентная оценка;
- в) определение внутренней устойчивости;**
- г) оценка моральной устойчивости;
- д) оценка логических навыков.

37. Какой из методов отбора кандидатов в мировой практике считается наиболее надежным?

- а) графология;
- б) астрология;
- в) неструктурированное интервью;**
- г) анализ рекомендаций;
- д) анализ личных анкет.

38. Какой из ниже перечисленных пунктов можно отнести к преимуществам внутреннего набора кандидатов?

- а) большое количество кандидатов;
- б) сокращение сроков адаптации;**
- в) увеличение разнообразия рабочей силы;
- г) широкие возможности выбора;
- д) увеличение притока новых идей.

39. Какой подход при работе с персоналом стал преобладать в последнее время, когда труд и его условия рассматриваются в качестве продуктов маркетинга?

- а) предпринимательно-рыночный;**
- б) ситуационный;
- в) адаптивный;
- г) административный;
- д) нормативный.

40. Коэффициент, определяемый как отношение количества принятых на работу по должности к общему числу претендентов на

эту должность, есть:

- а) коэффициент текучести;
- б) коэффициент рекрута;**
- в) коэффициент отбора;
- г) коэффициент подбора;
- д) коэффициент постоянства.

41. Личностные особенности сотрудника, необходимые для успешного выполнения деятельности, сформулированы в:

- а) должностной инструкции;
- б) описании рабочего места;
- в) профессиограмме;**
- г) гистограмме;
- д) карьерограмме.

42. Маркетинг персонала - это:

- а) вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников;
- б) вид управленческой деятельности, направленной на определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью;**
- в) владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей;
- г) вид деятельности по управлению персоналом, имеющий целью развитие человеческих качеств, талантов, заложенных от природы или приобретенных в процессе практической деятельности;
- д) вид управленческой деятельности, направленной на изучение возможностей самого работника.

43. Материальные издержки обычно:

- а) выше, если обратиться к внешнему источнику привлечения персонала;**
- б) выше, если задействовать внутренний источник привлечения персонала;
- в) примерно равны при внешнем и внутреннем источниках привлечения персонала;
- г) зависят только от количества нанимаемых кандидатов;
- д) ниже при работе с профессиональными кадровыми агентствами.

44. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

- а) анализ анкетных данных;
- б) профессиональное тестирование (испытание);**

- в) экспертиза почерка;
- г) рекомендации близких родственников кандидата;
- д) резюме.

Тестирование 2 по теме «Набор и отбор персонала».

1. Методы первичного отбора называют:

- а) социологическими;
- б) нормативными;
- в) анкетными;**
- г) бесконтактными;
- д) автобиографическими.

2. Методы первичного отбора?

- а) анализ CV, заявления;**
- б) интервью;
- в) тестирование;
- г) экспертиза почерка;
- д) собеседование.

3. Может ли один человек работать сразу по нескольким договорам?

- а) да;**
- б) нет;
- в) да, только на госпредприятии;
- г) да, только на предприятиях одной фирмы;
- д) могут только руководящие работники.

4. На каком этапе отбора персонала применяются деловые игры?

- а) на этапе первичного отбора;
- б) отборочного интервьюирования;
- в) повторного интервьюирования;**
- г) на предварительном этапе;
- д) перед анкетированием.

5. На основе чего решается задача определения потребности в работниках и источников ее удовлетворения?

- а) на основе результатов анализа адекватности персонала и прогнозирования его динамики исходя из ожидаемых изменений в структуре предприятия, номенклатуре, качестве продукции, организации производства, труда и управления, состояния внутренних и внешних рынков труда;**
- б) на основе разработки и практического осуществления планов, определяющих будущее состояние экономической системы, поиска путей, способов и средств достижения планов;
- в) на основе наблюдения за организацией с целью проверки соответствия

наблюдаемого состояние желаемому и необходимому состоянию, предусмотренному законами, положениями, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями;

г) на основе государственной программы развития экономики и отдельных предприятий;

д) на основе региональной программы экономического развития.

6. На предприятиях какой страны применяется политика пожизненного найма?

а) Германии;

б) Японии;

в) США;

г) Швеция;

д) Китай.

7. На собеседовании с кандидатом на вакантную должность целесообразно предоставить ему возможность задать свои вопросы:

а) в начале встречи;

б) конце встречи;

в) в любое время по ходу собеседования;

г) не целесообразно предоставлять такую возможность;

д) по ходу собеседования, только если вопросы касаются должности.

8. Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является:

а) заключение графологической экспертизы;

б) резюме;

в) медицинское заключение;

г) образовательные свидетельства;

д) отзывы и рекомендации.

9. Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора персонала являются (при необходимости отметить несколько методов):

1 - собеседование;

2 - анализ резюме;

3 - тестирование;

4 - анализ анкетных данных;

5 - графологическая экспертиза.

а) 1, 2, 3;

б) 2, 3, 4;

в) 2, 3;

- г) 1, 4, 5;
- д) 2, 4.

10. Начальным этапом процесса найма персонала является:

- а) определение источников и путей покрытия потребности в персонале;**
- б) проведение собеседования с кандидатом;
- в) анализ содержания работы и требований к кандидату;
- г) установление требований к кандидату на должность;
- д) проведение тестирования.

11. Основная цель первичного отбора состоит в:

- а) изменении статуса человека в организации;
- б) отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности;**
- в) установлении требований к кандидатам на вакантную должность;
- г) рациональном распределении работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;
- д) доведении до сотрудников сообщения о приеме.

12. Определите проблему, которая может возникнуть при проведении собеседований как инструмента отбора кадров.

- а) завышение оценки кандидатов, похожих на интервьюера;**
- б) недостаток информации для принятия решения;
- в) слишком большое количество претендентов;
- г) сложность обработки полученной при собеседовании информации;
- д) ограниченность круга задаваемых вопросов.

13. Определите проблему, которая может возникнуть при проведении собеседований как инструмента отбора кадров.

- а) небольшое количество претендентов;
- б) избыток информации для принятия решения;
- в) оценка по первому впечатлению;**
- г) сложность обработки полученной при собеседовании информации;
- д) ограниченность круга задаваемых вопросов.

14. Определите проблему, которая может возникнуть при проведении собеседований как инструмента отбора кадров.

- а) слишком большое количество претендентов;
- б) ошибка «по контрасту»;**
- в) избыток информации для принятия решения;
- г) сложность обработки полученной при собеседовании информации;
- д) ограниченность круга задаваемых вопросов.

15. Опыт работы в аналогичной должности:

- а) гарантирует компетентность будущего сотрудника;
- б) является главной предпосылкой успешной адаптации;
- в) выступает одним из критериев предварительной оценки претендентов на вакансию;**
- г) является первичным и самым важным условием при приеме на работу;
- д) может только навредить при работе в новой организации, поскольку требования кругом различны.

16. Организационная структура - это:

- а) особенности организации рабочего пространства и режима работы;
- б) распределение функций между отдельными подразделениями и распределение власти между административными должностями;**
- в) система личных взаимоотношений между сотрудниками;
- г) система коммуникаций в организации;
- д) совокупность зданий, сооружений, производственного оборудования предприятия.

17. Открытые вопросы на собеседовании предполагают:

- а) ответы "Да" или "Нет", либо сообщение конкретных сведений;
- б) развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками;**
- в) подсказку, какой тип ответа ожидается;
- г) избежание недопонимания или неверного понимания;
- д) демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают.

18. Отличительной особенностью срочного трудового договора от бессрочного является то, что в срочном трудовом договоре:

- а) оговаривается период времени, на который нанимается работник;**
- б) указывается размер заработной платы;
- в) указывается должность работника;
- г) указывается режим рабочего времени;
- д) оговаривается условие об индексации.

19. Отношения занятости возникают по инициативе:

- а) работодателей;
- б) работников;
- в) работодателей и работников;**
- г) государства;
- д) службы занятости.

20. «Охотники за головами» - это:

- а) агенты, выполняющие очень дорогостоящую услугу по поиску тех кандидатов, на кого есть постоянный спрос; разыскивается конкретный человек и ему напрямую делается предложение;**

- б) это консультанты, которые не только осуществляют набор на работу, но также и отбирают служащих, главным образом машинисток, мелкий персонал административных учреждений, или штат для магазинов;
- в) консультанты по отбору штата для управления, для пополнения управленческого, профессионального штата, или штата специалистов;
- г) специалисты, которые часто меняют место работы;
- д) консультанты по отбору штата, имеющие «черные списки» нежелательных работников (уволенных по неуважительным причинам).

21. По каким аспектам Левис предложил разделить критерии отбора работников из кандидатов?

- а) социальные критерии, экономические критерии, технологические критерии работы;**
- б) функциональные критерии, структурные критерии, социальные критерии работы;
- в) организационные критерии, функциональные критерии, индивидуальные критерии работы;
- г) психологические, материальные, личностные критерии работы;
- д) моральные, экологические, технические критерии работы.

22. После какой процедуры принимается решение о назначении претендента на вакантную должность?

- а) после повторного интервью;
- б) после первичного отбора;
- в) после адаптации;
- г) после окончания испытательного срока;**
- д) после анализа анкетных данных.

23. Предпринимательская организационная структура наиболее эффективна:

- а) в малом бизнесе;**
- б) в среднем бизнесе;
- в) в крупном бизнесе;
- г) в государственном секторе;
- д) в армии.

24. При необходимости массового подбора сотрудников обычно используются следующие методы:

- а) размещение объявления о вакансиях в Интернете;**
- б) «headhunting» («охота за головами»);
- в) стажировки молодых специалистов в компании;
- г) прием на работу родственников;
- д) подбор через частные кадровые агентства.

25. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- а) на поиске инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;**
- б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.
- г) на поиске исполнительных, ответственных, преданных организации сотрудников;
- д) на поиске сотрудников, для которых стремление к управлению и власти является основным стимулом.

26. При проведении внутреннего конкурса на руководящую должность решение должно приниматься на основании:

- а) субъективных мнений ответственных лиц;
- б) данных психологических методов оценки;
- в) данных оценки профессиональной компетентности;**
- г) рекомендательных писем;
- д) графологического анализа.

27. Профессиограмма - документ, который:

- а) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;**
- б) представляет собой «портрет» идеального сотрудника;
- в) полностью совпадает с содержанием должностной инструкции;
- г) дает краткую профессиональную и биографическую характеристики работника;
- д) представляет собой перечень должностей, занимаемых работником.

28. Профессиональная трудоспособность

- а) предполагает наличие у человека качеств (физических, психофизиологических, возрастных и т.д.) определяющих способности к труду вообще, не требующих специальной подготовки;
- б) совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует для производства материальных благ и услуг;
- в) способность к квалифицированному труду определенной профессии, т.е. способность к конкретному виду труда, требующему специальной подготовки;**
- г) пригодность человека к труду в сфере материального производства;
- д) карьерограмма работника.

29. С какими категориями работников целесообразно заключать трудовые договоры?

- а) с наиболее ценными;
- б) со всеми категориями работников;
- в) с рабочими;**
- г) с желающими получать льготы;
- д) с собственниками компании.

30. Содержанием этапа планирования интервью:

- а) изучение заявления и резюме кандидата и отмечание пунктов, которые являются сомнительными или показывают сильные и слабые стороны кандидата;**
- б) выяснение личного, семейного и социального фонда кандидата (вопросы о происхождении и занятиях в свободное время);
- в) вопросы об уровне знаний кандидата о предприятии для выяснения "интенсивности его интересов";
- г) установление контакта;
- д) анализ спецификации работы.

31. Технология оценки "ассесмент-центр" имеет наибольшую эффективность при использовании:

- а) в небольших компаниях;
- б) в средних компаниях;
- в) в крупных компаниях;**
- г) в малом бизнесе;
- д) подходит для индивидуальных предпринимателей.

32. Формирование персонала в условиях рынка опирается на действие механизма:

- а) внутреннего рынка труда предприятия;
- б) государственного рынка труда;
- в) регионального рынка труда;
- г) мирового рынка труда;**
- д) зарубежного рынка труда.

33. Что влияет на выбор метода набора и отбора кандидатов на вакантную должность?

- а) уровень должности и ее значение в организации;**
- б) экономическая стабильность;
- в) сфера деятельности организации;
- г) уровень подготовки потенциальных кандидатов на вакантную должность;
- д) методы набора и отбора выбираются по желанию кандидатов.

34. Что не является преимуществом использования центра занятости

и центров профотбора при приеме на работу?

- а) можно отобрать самых лучших выпускников вузов;
- б) кандидаты могут быть отобраны из большой базы данных;
- в) высокая степень социальной защищенности;
- г) можно отобрать кандидатов очень быстро;**
- д) широкий географический охват.

35. Что такое Curriculum Vitae (CV)?

- а) это способ анализа работы;
- б) это должностная инструкция;
- в) это рекомендательное письмо с предыдущего места работы;
- г) это личная анкета, содержащая краткие биографические, профессиональные и личные сведения о поступающем на работу;**
- д) результаты отборочного тестирования.

36. Что является недостатком при наборе кандидатов из внутренних источников?

- а) более дорогой и отнимающий много времени способ;
- б) длительный период адаптации;
- в) плохое знание организации новыми работниками;
- г) ограниченное количество потенциальных претендентов;
- д) блокирование возможности служебного роста работников.

37. Что является показателем конкурентоспособности предприятия на рынке труда?

- а) совокупный годовой доход предприятия;
- б) конкурентоспособность предприятия в отрасли;
- в) совокупность предоставляемых работникам условий, которые положительно отличают данное предприятие от аналогичных;**
- г) совокупность функционального назначения предприятия и качества создаваемого продукта;
- д) цены на производимую продукцию и услуги.

38. Что является преимуществом при наборе кандидатов из внешних источников?

- а) низкие материальные затраты на привлечение кандидатов;
- б) высокая мотивация работников;
- в) приток новых идей;**
- г) короткий период адаптации;
- д) сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в организации.

39. Являются ли обязательным атрибутом в ходе конкурса на вакантную должность рекомендации (письма) с прежних мест работы?

- а) рекомендации обязательны;
- б) рекомендации желательны при конкурсе на определенные вакансии;**
- в) рекомендации не требуются, если собеседование проводит профессиональный интервьюер;
- г) рекомендации не требуются, если кандидат сменил несколько мест работы;
- д) рекомендации не требуются, если кандидат работал на прежнем месте менее года.

Тестирование по теме «Профессиональная и организационная адаптация персонала».

1. Адаптация - это:

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;**
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
- г) процесс повышения квалификации нового работника;
- д) ответы «а» и «г».

2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;
- д) все вместе.**

3. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;**
- б) приспособление к относительно новому социуму;
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как

целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.

4. Выделите ключевой элемент адаптации

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;**
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности.

5. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;**
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;
- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника.

6. Какие виды адаптации выделяют ученые?

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) скрытая, явная, фрикционная;
- г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;**
- д) экономическая, социальная, политическая.

7. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?

- а) первичная, вторичная;**
- б) функциональная, структурная;
- в) основная, вспомогательная;
- г) внешняя, внутренняя;
- д) явная, скрытая.

8. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?

- а) санитарно-гигиеническая адаптация;
- б) экономическая;
- в) социально-психологическая;**
- г) организационно-административная;
- д) прогрессирующая.

9. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;

- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль.

10. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?

- а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;
- б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) приспособление под требования подчиненных;
- д) дружелюбное отношение к подчиненным.

11. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

- а) формирование органов образования;
- б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;**
- в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращение текучести рабочей силы;
- д) формирование и развитие технической системы.

12. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации?

- а) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться;**
- б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников;
- в) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы;
- г) заставить работников признать новичка;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

13. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

- а) позволить им самостоятельно разделить функции;
- б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;
- в) составить должностные инструкции для обоих;**
- г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

14. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

- а) отказать ему в приеме на работу;
- б) принять с испытательным сроком;**
- в) принять без испытательного срока;
- г) принять, но с более низким жалованием;
- д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта.

15. Определите одну из стадий адаптации:

- а) ассимиляция;
- б) выплата заработной платы;
- в) «акклиматизация»;**
- г) конфронтация;
- д) легализация.

16. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:

- а) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией;
- б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре;**
- в) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;
- г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины;
- д) ознакомиться с правовой стороной деятельности организации.

17. Период адаптации к новым обязанностям:

- а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;
- б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;**
- в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;
- г) зависит только от уровня образования человека;
- д) зависит только от психологических особенностей личности.

18. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:

- а) первого года работы;**
- б) двух лет работы;
- в) трех лет работы;

- г) пяти лет работы;
- д) десяти лет работы.

19. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;**
- б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
- в) привыкание к новым людям;
- г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
- д) адаптация к ближайшему социальному окружению.

20. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:

- а) первичная адаптация;**
- б) вторичная адаптация;
- в) второстепенная;
- г) факторная;
- д) регрессивная.

21. Психофизиологическая адаптация характеризует:

- а) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов;
- б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;
- в) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;**
- г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;
- д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации.

22. С какого процесса начинается адаптация работника в коллективе?

- а) приспособления;
- б) ориентации;**
- в) идентификации;
- г) стереотипизации;
- д) аккредитации.

23. С какого этапа должен начинаться процесс адаптации работника в коллективе?

- а) с процесса ориентации, ознакомления;**

- б) с процесса ассимиляции;
- в) с процесса приспособления;
- г) с процесса стереотипизации;
- д) с процесса аккредитации.

24. Чем характеризуется полная адаптация?

- а) сочетанием профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также планирования карьеры персонала организации;
- б) сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе;**
- в) сочетанием мер по профинформации, профконсультированию, профподбору и профадаптации, которые помогают человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям;
- г) признанием новичка другими сотрудниками;
- д) снижением трудовой мотивации.

25. Что относится к социально-психологическим процессам в коллективе?

- а) планирование человеческих ресурсов, стимулирование труда, прогнозирование, управление карьерой;
- б) обучение, аттестация, оценка потенциала, развитие способностей и навыков;
- в) адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция;**
- г) планирование карьеры, обучение, стажировки;
- д) материальное стимулирование труда – повышение зарплаты, премирование.

25. Что подразумевается под процессом ориентации сотрудника?

- А) получение сотрудником информации об организации, где он начинает работать;**
- Б) возможность работника выбрать организацию, где он хотел бы работать;
- В) выбор учебного заведения, где работник хотел бы пройти профессиональную подготовку;
- г) завершающий этап процесса адаптации;
- д) подготовка к уходу из организации.

27. Что способствует уменьшению стрессовых ситуаций руководителя?

- а) правильная организация труда;**

- б) демократический стиль руководства;
- в) возраст менеджера;
- г) пол менеджера;
- д) увеличение функциональных обязанностей и ответственности.

28. Ядро любого коллектива составляют:

- а) безразличные работники;
- б) частично идентифицированные;
- в) полностью идентифицированные;**
- г) не адаптированные работники;
- д) наименее квалифицированные работники.

Тестирование по теме «Организация работы с персоналом: служба персонала, кадровые технологии, принятие кадровых решений, расчет эффективности».

1. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;
- в) коллективный договор;**
- г) трудовой контракт;
- д) личный листок работника.

2. Социальное партнерство - это:

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

3. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации:

- а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б) потерями, связанными с формированием, распределением и

использованием трудового потенциала организации;

в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом;

г) сопоставлением результатов работы предприятия с результатами работы подобных предприятий;

д) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с результатами работы отдела кадров.

4. Организационная культура - это:

а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;

г) отношения в области делегирования полномочий;

д) применение на практике общих законов управления.

5. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций:

а) компетентность в своей профессиональной области;

б) знание всех деталей технологического процесса;

в) профессионализм в области управления организацией;

г) медицинское образование и опыт работы в этой сфере;

д) опыт работы в других областях деятельности.

6. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят перечисленные подразделения/отделы, за исключением:

а) отдела кадров;

б) отдел подготовки кадров;

в) юридического отдела;

г) отдела техники безопасности;

д) отдела социального развития предприятия.

7. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом

а) управление стандартизацией;

б) управление нормированием;

в) нормативное обеспечение управления персоналом;

г) управление работой персоналом;

д) управление техникой безопасности на производстве.

8. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы:

- а) линейного руководства;
- б) управления транспортным обслуживанием производства;
- в) информационного обеспечения;**
- г) управления ресурсами;
- д) хозяйственного обеспечения.

9. Что включает в себя система управления персоналом:

- а) функциональные подразделения;
- б) функциональные подразделения и их руководителей;
- в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;**
- г) руководство производственными подразделениями организации;
- д) только менеджеров высшего звена управления.

10. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам

- а) с точки зрения их количественной сбалансированности;
- б) с точки зрения их качественной сбалансированности;
- в) с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности;**
- г) с точки зрения удовлетворенности работников;
- д) с точки зрения сбалансированности мотивации и потребностей работников.

11. Система целей управления персоналом является основой определения:

- а) политики организации;
- б) стратегии развития организации;
- в) состава функций управления персоналом;**
- г) маркетинговой стратегии;
- д) рынка сбыта продукции.

Приложение 2.

Зачет.

1. Понятие и принципы системы управления персоналом
2. Методы управления персоналом
3. Линейная организационная структура
4. Контроллинг персонала
5. Линейно-функциональная организационная структура
6. Лизинг и аутстаффинг персонала
7. Штабная организационная структура
8. Управление компетенциями
9. Дивизионная организационная структура
10. Внутриорганизационные коммуникации
11. Матричная организационная структура
12. Формы коммуникаций
13. Кадровое обеспечение системы управления персоналом
14. Содержание коммуникационного процесса
15. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом
16. Методы оценки результатов труда персонала
17. Информационное обеспечение системы управления персоналом
18. Типология конфликтов
19. Техническое обеспечение системы управления персоналом
20. Профилактика конфликтных ситуаций
21. Стили разрешения конфликтов
22. Нормативно-методическое и правовое обеспечение СУП
23. Источники набора сотрудников.
24. Субъективные причины конфликта.
25. Методы набора сотрудников
26. Объективные причины конфликта

27. Причины конфликтов
28. Этапы отбора персонала
29. Процесс приёма на работу
30. Понятие конфликта и его типы
31. Понятие адаптации
32. Увольнение
33. Сущность организации труда
34. Нематериальные методы стимулирования
35. Материальные методы стимулирования
36. Содержание организации труда
37. Понятие и оценка кадрового потенциала
38. Методы стимулирования труда
39. Теория Z
40. Теория и практика оценки персонала
41. Основные характеристики типа У
42. Методы оценки персонала (интервью, самооценка, шкалирование, ранжирование, попарное сравнение, критический инцидент)
43. Аттестация кадров
44. Основные характеристики работника типа Х
45. Теория, основанная на отношении человека к труду Макгрегора
46. Основные задачи аттестации
47. Процессуальная теория Врума
48. Понятие резерва кадров
49. Понятие и цели карьеры
50. Теория мотивации Маслоу
51. Этапы карьеры
52. Основные теории мотивации
53. Оценка эффективности обучения персонала
54. Подбор персонала

- 55. Методы обучения персонала
- 56. Подготовка и переподготовка персонала
- 57. Повышение квалификации
- 58. Виды обучения
- 59. Основные задачи аттестации
- 60. Процесс приёма на работу

Задача 1.

Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года – 70 млн. чел., численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года – 0,2 млн. чел., численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста – 2 млн. чел., численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году – 1,6 млн. чел.

Задача 2.

Население трудоспособного возраста составляет 8 млн. чел., в том числе неработающие инвалиды 1 и 2 групп – 1,2 млн. чел., работающие подростки – 0,1 млн. чел., работающие пенсионеры – 4,5 млн. чел. Определите численность трудовых ресурсов.

Задача 3.

На основе имеющихся данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоёмкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоёмкость изделия, ч.		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		

изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч.		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %.	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч.	432,5	432,5

Задача 4.

На основе имеющихся данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч.
Расчёт денежной наличности	500	1
Учёт доходов/расходов предприятия	3000	0,5
Расчёт сводного финансового баланса	300	3

Задача 5.

За счёт обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 тыс. руб. до 64 тыс. руб. в год. Объём выпущенной продукции составит при этом 120 млн. руб. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

Задача 6.

Определите абсолютный перерасход и относительную экономию предприятия на основе имеющихся данных.

Показатели	План	Факт	Выполнение, %
Объём продукции, тыс. руб.	150 000	157 000	105
Фонд заработной платы, тыс. руб.	22 000	22 888	104
Численность работающих	2 000	2 040	102
Заработная плата, руб.	11 000	11 220	102

Задача 7.

Определите среднее выполнение норм, если 20 рабочих выполняли нормы на 85%, 26 – 95%, 40 – 105%, 60 – 112%, 30 – 125%, 12 – 140%.

Задача 8.

Расчёты показывают, что для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3 200 000 нормо-часов, в том числе по цеху № 1 – 600 000, № 2 – 1 500 000, № 3 – 1 100 000. Нормы выполняются в среднем на 115%. Определите явочную и списочную численность рабочих по цехам и целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени – 234 дня. Рабочий день – 8 часов. Коэффициент невыходов рабочих – 1,12.

Задача 9.

Средний тарифный разряд равен 4,5. Определите средний тарифный коэффициент работников.

Задача 10.

Из 296 работников организации 50 имеют 2-й разряд, 100 – 3-й, 15 – 4, 10 – 5, 2 – 6, остальные тарифицируются 1-м разрядом. Определите средний тарифный разряд.

Задача 11.

При общей трудоёмкости 400 нормо-часов по 100 нормо-часов приходится на работы 2-го и 3-го разрядов, 150 нормо-часов – на работы 4-го разряда и 50 нормо-часов – на работы 5-го разряда. Определите средний тарифный разряд работ.

Задача 12.

Определить коэффициент текучести кадров и степень их удовлетворенности работой на предприятии по данным баланса численности работников:

1. Списочный состав на начало отчётного периода.....	6714
2. Принято в течение отчётного периода – всего.....	266
В том числе по источникам:	
выпускники учебных заведений.....	84
перевод с других предприятий.....	5
направлены органами трудоустройства.....	12
приняты самим предприятием.....	165
3. Выбыло в течение отчётного периода – всего.....	388
В том числе по причинам:	
перевод на другие предприятия, окончание срока договора.....	67
переход на учёбу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом.....	82
по собственному желанию.....	196
увольнение по сокращению штатов.....	30
увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины.....	13
4. Состояло в списочном составе на конец отчётного периода.....	6592

5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчётный период.....	6060
6. Среднесписочное число работников.....	6653

Задача 13.

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 25 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии – 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодёжи.

Задача 14.

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./ч.):

Отработано всего.....	894 240
Число неявок на работу – всего.....	141 152
В том числе:	
очередные отпуска.....	72 320
отпуска по учёбе.....	1768
отпуска в связи с родами.....	2832
болезни.....	46 112
прочие неявки, разрешённые законом.....	8160
неявки за свой счёт с разрешения администрации.....	1056
прогулы.....	1784
вынужденные отгулы по инициативе администрации.....	7120
Праздничные и выходные дни.....	383 064

Задача 15.

Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года – 0,1 млн. чел., численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста – 1,7 млн. чел., численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году – 1,1 млн. чел., численность населения трудоспособного возраста на начало года – 66 млн. чел.

Задача 16.

Население трудоспособного возраста составляет 10 млн. чел., в том числе неработающие инвалиды 1 и 2 групп – 1,1 млн. чел., работающие подростки – 0,3 млн. чел., работающие пенсионеры – 3,3 млн. чел. Определите численность трудовых ресурсов.

Задача 17.

На основе имеющихся данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоёмкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоёмкость изделия, ч. изделие 1 изделие 2	0,9 0,5	0,3 0,5
Производственная программа, шт. изделие 1 изделие 2	1100 1300	1100 1300
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч. изделие 1 изделие 2	100 170	150 120
Планируемый процент выполнения норм, %.	105	106
Полезный фонд времени одного работника, ч.	432	432

Задача 18.

На основе имеющихся данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч.
Расчёт денежной наличности	550	1
Учёт доходов/расходов предприятия	4000	1
Расчёт сводного финансового баланса	250	5

Задача 19.

За счёт обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 50 тыс. руб. до 58 тыс. руб. в год. Объём выпущенной продукции составит при этом 150 млн. руб. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

Задача 20.

Определите абсолютный перерасход и относительную экономию предприятия на основе имеющихся данных.

Показатели	План	Факт	Выполнение, %
Объём продукции, тыс. руб.	189 000	166 000	105
Фонд заработной платы, тыс. руб.	25 000	26 000	104
Численность работающих	2 000	2 040	102
Заработная плата, руб.	10 000	10 500	102

Задача 21.

Определите среднее выполнение норм, если 20 рабочих выполняли нормы на 80%, 26 – 90%, 40 – 100%, 60 – 110%, 30 – 120%, 12 – 130%.

Задача 22.

Расчёты показывают, что для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3 000 000 нормо-часов, в том числе по цеху № 1 – 550 000, № 2 – 1 400 000, № 3 – 1 000 000. Нормы выполняются в среднем на 110%. Определите явочную и списочную численность рабочих по цехам и целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени – 234 дня. Рабочий день – 8 часов. Коэффициент невыходов рабочих – 1,12.

Задача 23.

Средний тарифный разряд равен 5,5. Определите средний тарифный коэффициент работников.

Задача 24.

Из 300 работников организации 50 имеют 3-й разряд, 95 – 4-й, 11 – 5, 15 – 6, 2 – 7, остальные тарифицируются 2-м разрядом. Определите средний тарифный разряд.

Задача 25.

При общей трудоёмкости 500 нормо-часов по 150 нормо-часов приходится на работы 2-го и 3-го разрядов, 100 нормо-часов – на работы 4-го разряда и 100 нормо-часов – на работы 5-го разряда. Определите средний тарифный разряд работ.

Задача 26.

Определить коэффициент текучести кадров и степень их удовлетворенности работой на предприятии по данным баланса численности работников:

1. Списочный состав на начало отчётного периода.....	6714
2. Принято в течение отчётного периода – всего.....	266
В том числе по источникам:	
выпускники учебных заведений.....	84
перевод с других предприятий.....	5
направлены органами трудоустройства.....	12
приняты самим предприятием.....	165
3. Выбыло в течение отчётного периода – всего.....	388
В том числе по причинам:	
перевод на другие предприятия, окончание срока договора.....	67
переход на учёбу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом.....	82
по собственному желанию.....	196
увольнение по сокращению штатов.....	30
увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины.....	13
4. Состояло в списочном составе на конец отчётного периода.....	6592
5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчётный период.....	6060
6. Среднесписочное число работников.....	6653

Задача 27.

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 25 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии – 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодёжи.

Задача 28.

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./ч.):

Отработано всего.....	894 240
Число неявок на работу – всего.....	141 152
В том числе:	
очередные отпуска.....	72 320
отпуска по учёбе.....	1768
отпуска в связи с родами.....	2832
болезни.....	46 112
прочие неявки, разрешённые законом.....	8160
неявки за свой счёт с разрешения администрации.....	1056
прогулы.....	1784
вынужденные отгулы по инициативе администрации.....	7120
Праздничные и выходные дни.....	383 064

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям - научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы.

В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9-10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3-4 часа.

Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций - сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п.

Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура занятия В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.

2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.

3. Обсуждение выступлений по теме - дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть - обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут.

Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Примерная продолжительность — 20-25 минут.

После докладов следует их обсуждение - дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность - до 15-20 минут.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность - 15-20 минут.

Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме практического или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка презентации и доклада

Для подготовки презентации рекомендуется использовать: PowerPoint, MS Word, Acrobat Reader. Самая простая программа для создания презентаций - Microsoft PowerPoint.

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию. Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.
4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.
5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.
6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).
7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. **Иллюстрация** - представление реально существующего зрительного ряда. **Образы** - в отличие от иллюстраций - метафора. Их назначение - вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию. С помощью хорошо продуманных и представляемых образов, информация может надолго остаться в памяти человека. **Диаграмма** - визуализация количественных и качественных связей. Их используют для убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому. **Таблица** - конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение - структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией.

Практические советы по подготовке презентации

- готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал;
- слайды - визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;
- текстовое содержание презентации - устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;

- раздаточный материал - должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными.

Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчики должны знать и уметь: сообщать новую информацию; использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего практического занятия; дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут); иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления

Вступление помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать: название, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, живую интересную форму изложения, акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов.

Заключение - ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Подготовка реферата

Реферат - письменный доклад по определенной теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты пишутся обычно стандартным языком, с использованием типологизированных речевых оборотов вроде: «важное значение имеет», «уделяется особое внимание», «поднимается вопрос», «делаем следующие выводы», «исследуемая проблема», «освещаемый вопрос» и т.п.

К языковым и стилистическим особенностям рефератов относятся слова и обороты речи, носящие обобщающий характер, словесные клише. У рефератов особая логичность подачи материала и изъяснения мысли, определенная объективность изложения материала.

Реферат не копирует дословно содержание первоисточника, а представляет собой новый вторичный текст, создаваемый в результате систематизации и обобщения материала первоисточника, его аналитико-синтетической переработки.

Будучи вторичным текстом, реферат составляется в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к связанному высказыванию: так ему присущи следующие категории: оптимальное соотношение и завершенность (смысловая и жанрово-композиционная). Для реферата отбирается информация, объективно-ценная для всех читающих, а не только для одного автора. Автор реферата не может пользоваться только ему понятными значками, пометами, сокращениями.

Работа, проводимая автором для подготовки реферата должна обязательно включать самостоятельное мини-исследование, осуществляемое студентом на материале или художественных текстов по литературе, или архивных первоисточников по истории и т.п.

Организация и описание исследования представляет собой очень сложный вид интеллектуальной деятельности, требующий культуры научного мышления, знания методики проведения исследования, навыков оформления научного труда и т.д. Мини-исследование раскрывается в реферате после глубокого, полного обзора научной литературы по проблеме исследования.

В зависимости от количества реферируемых источников выделяют следующие виды рефератов:

- **монографические** - рефераты, написанные на основе одного источника;
- **обзорные** - рефераты, созданные на основе нескольких исходных текстов, объединенных общей темой и сходными проблемами исследования.

Структура реферата

1. Титульный лист
2. Оглавление
3. Введение
4. Основная часть
5. Заключение

6. Список использованной литературы
7. Приложения

Подготовка эссе

Эссе - вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

В зависимости от темы формы эссе могут быть различными. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и подробный разбор проблемной ситуации с развернутыми мнениями, подбором и детальным анализом примеров, иллюстрирующих проблему и т.п.

В процессе выполнения эссе студенту предстоит выполнить следующие виды работ: составить план эссе; отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме; систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме; представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

Эссе выполняется студентом под руководством преподавателя кафедры самостоятельно. Тему эссе студент выбирает из предлагаемого примерного перечня и для каждого студента она должна быть индивидуальной (темы в одной группе совпадать не могут).

Структура эссе

1. Титульный лист.
2. План.
3. Введение с обоснованием выбора темы.
4. Текстовое изложение материала (основная часть).
5. Заключение с выводами по всей работе.
6. Список использованной литературы.

Титульный лист является первой страницей и заполняется по строго определенным правилам.

Введение (вводная часть) - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который Вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы:

1. Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?
2. Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?
3. Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?
4. Могу ли я разделить тему на несколько составных частей?

Таким образом, в водной части автор определяет проблему и показывает умение выявлять причинно-следственные связи, отражая их в методологии решения поставленной проблемы через систему целей, задач и т.д.

Текстовое изложение материала (основная часть) - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет главную трудность при его написании. Поэтому большое значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется выстраивание аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные и строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. В качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы там, где это необходимо. Традиционно в научном познании анализ может проводиться с использованием следующих категорий: причина - следствие, общее - особенное, форма - содержание, часть - целое, постоянство - изменчивость.

В процессе построения эссе надо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим или иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя разделы содержанием аргументации (а это должно найти отражение в подзаголовках), в пределах параграфа необходимо ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе - использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать и ответить на вопрос, хорош ли замысел. При этом последовательность подзаголовков свидетельствует также о наличии или отсутствии логики в освещении темы эссе.

Таким образом, основная часть - рассуждение и аргументация, В этой части необходимо представить релевантные теме концепции, суждения и точки зрения, привести основные аргументы "за" и "против" них, сформулировать свою позицию и аргументировать ее.

Заключение (заключительная часть) - обобщения и аргументированные выводы по теме эссе с указанием области ее применения и т.д. Оно подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Таким образом, в заключительной части эссе должны быть сформулированы выводы и определено их приложение к практической области деятельности.

Список использованной литературы составляет одну из частей работы, отражающей самостоятельную творческую работу автора и позволяющей судить о степени фундаментальности данной работы. При составлении списка литературы в перечень включаются только те источники, которые действительно были использованы при подготовке эссе. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; Интернет-сайты. По возможности список должен содержать современную литературу по теме. Общее оформление списка использованной литературы для эссе аналогично оформлению списка использованной литературы для реферата.

Приложения могут включать иллюстративный материал (схемы, диаграммы, рисунки, таблицы и др.). При этом приложения являются продолжением самой работы, т.е. на них продолжается сквозная нумерация, но в общем объеме эссе они не учитываются.