



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

ОП. 12 Управление персоналом

**11.02.02 Техническое обслуживание и ремонт радиоэлектронной техники (по
отраслям)**

Базовая подготовка

Форма обучения – очная

Владивосток 2022

Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 11.02.02 Технология обслуживания и ремонт радиоэлектронной техники, утвержденной приказом Министерства образования и науки РФ от 15 мая 2014г. №541.

Разработана:

Береговенко Э.А., преподаватель КСД ВГУЭС

Рассмотрена на заседании ЦМК Техническое обслуживание и ремонт РЭТ

Протокол № 9 от « 13 » мая 2022г.

Председатель ЦМК  Т.Н. Козина

Содержание

- 1 Общие сведения
- 2 Структура и содержание учебной дисциплины
- 3 Условия реализации программы дисциплины
- 4 Контроль результатов освоения учебной дисциплины

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОП.12 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Место учебной дисциплины в структуре ППССЗ

Дисциплина является общепрофессиональной и относится к профессиональному учебному циклу.

1.2 Требования к результатам освоения учебной дисциплины

Базовая часть – 102 часа

В результате освоения дисциплины студент должен уметь:

- использовать современные технологии менеджмента;
- организовывать работу подчиненных;
- мотивировать исполнителей на повышение качества труда;
- обеспечивать условия для профессионально-личностного совершенствования исполнителей;

В результате освоения дисциплины студент должен знать:

- функции, виды и психологию менеджмента;
- основы организации работы коллектива исполнителей;
- принципы делового общения в коллективе;
- информационные технологии в сфере управления производством;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

Вариативная часть – не предусмотрено

Содержание дисциплины ориентируется на подготовку студентов к освоению профессиональных модулей *ППССЗ* по специальности 11.02.02 Техническое обслуживание и ремонт радиоэлектронной техники (по отраслям) и овладению профессиональными компетенциями (ПК):

Выполнение сборки, монтажа и демонтажа устройств, блоков и приборов различных видов радиоэлектронной техники.

ПК 1.1. Использовать технологии, техническое оснащение и оборудование для сборки, монтажа и демонтажа устройств, блоков и приборов различных видов радиоэлектронной техники.

ПК 1.2. Эксплуатировать приборы различных видов радиоэлектронной техники для проведения сборочных, монтажных и демонтажных работ.

ПК 1.3. Применять контрольно-измерительные приборы для проведения сборочных, монтажных и демонтажных работ различных видов радиоэлектронной техники.

Выполнение настройки, регулировки и проведение стандартных и сертифицированных испытаний устройств, блоков и приборов радиоэлектронной техники.

ПК 2.1. Настраивать и регулировать параметры устройств, блоков и приборов радиоэлектронной техники.

ПК 2.2. Анализировать электрические схемы изделий радиоэлектронной техники.

ПК 2.3. Анализировать причины брака и проводить мероприятия по их устранению.

ПК 2.4. Выбирать измерительные приборы и оборудование для проведения испытаний узлов и блоков радиоэлектронных изделий и измерять их параметры и характеристики.

ПК 2.5. Использовать методики проведения испытаний различных видов радиоэлектронной техники.

Проведение диагностики и ремонта различных видов радиоэлектронной техники.

ПК 3.1. Проводить обслуживание аналоговых и цифровых устройств и блоков радиоэлектронной техники.

ПК 3.2. Использовать алгоритмы диагностирования аналоговых и цифровых устройств и блоков радиоэлектронной техники.

ПК 3.3. Производить ремонт радиоэлектронного оборудования.

В процессе освоения дисциплины у студентов должны формировать общие компетенции (ОК):

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК5.Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Максимальная учебная нагрузка (всего)	102
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)	68
в том числе:	
лабораторные работы	не предусмотрено
практические занятия	17
контрольные работы	не предусмотрено
Самостоятельная работа обучающегося (всего)	34
в том числе:	
курсовая работа (проект)	не предусмотрено
Итоговая аттестация в форме	<i>дифференцированного зачета</i>

2. Структура и содержание учебной дисциплины ОП.12 Управление персоналом

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная работа обучающегося, курсовая работа (проект)	Объем часов	Уровень освоения
1	2	3	4
Раздел 1. Управление персоналом как составляющая управленческой деятельности		4	
Тема 1.1. Система управления персоналом, принципы и методы	Содержание учебного материала	4	
	Персонал организации (предприятия) как объект управления. Содержание, функции и цели системы управления персоналом. Основные подсистемы системы управления персоналом: -подсистема линейного руководства; -подсистема планирования и маркетинга персонала; -подсистема управления наймом и учетом персонала; -подсистема управления трудовыми отношениями; -подсистема обеспечения комфортных условий труда; -подсистема управления развитием персонала; -отбор, подбор и расстановка кадров; -сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; -линейное, функциональное и целевое управление; -контроль исполнения решений Общие закономерности управления. Объективный характер общих и частных закономерностей. Важнейшие принципы управления персоналом, их характеристики. Методы управления: административные, экономические, социально-психологические.	4	2
Раздел 2. Организационная структура службы управления персоналом		14	
Тема 2.1. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом	Содержание учебного материала	4	
	Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организации. Горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда. Уровни управления. Основные типы организационных структур: линейная, функциональная, адаптивная. Этапы и важнейшие элементы разделения и кооперации труда. Основные группы управленческих кадров. Виды управленческих операций и процедур. Проблема совершенствования работы аппарата управления.	4	2
Тема 2.2. Кадровое обеспечение подсистемы управления персоналом	Содержание учебного материала	2	
	Задачи кадровой стратегии. Важнейшие задачи подсистемы управления персоналом. Подготовка специалистов в области кадрового менеджмента. Требования к специалистам по управлению персоналом. Оперативный план работы с персоналом: сущность, исходные данные, содержание	2	2

Тема 2.3. Информационное и техническое обеспечение подсистемы управления персоналом	Содержание учебного материала	4	
	Понятие «информация». Виды информации, используемой в менеджменте. Информация о персонале предприятия. Документационное обеспечение службы управления персоналом. Классификация технических средств, используемых службой управления персоналом. Информационная система: модель ее функционирования. Виды информационных систем.	2	2
	Практическое занятие № 1. Ознакомление с информационными системами по работе с персоналом	2	
Тема 2.4. Правовое обеспечение подсистемы управления персоналом	Содержание учебного материала	4	
	Положения Трудового кодекса РФ, касающиеся вопросов управления персоналом. Нормативная база подсистемы управления. Внутрифирменные документы, содержащие правовые условия для управления персоналом. Трудовой контракт. Должностная инструкция сотрудника.	2	2
	Практическое занятие № 2. Работа с должностными инструкциями. Подготовка трудового контракта	2	
	Самостоятельная работа обучающихся Устное сообщение «Трудовой контракт»	4	
Раздел 3. Анализ кадрового потенциала предприятия		12	
Тема 3.1. Сущность и методы анализа кадрового потенциала	Содержание учебного материала	6	
	Сущность кадрового потенциала организации. Различные типы структур трудового коллектива. Производственно-функциональная структура. Экономические, управленческие и социальные функции трудового коллектива. Системный подход к управлению персоналом. Характеристика важнейших методов анализа кадрового потенциала: метод декомпозиции, последовательной подстановки, метод сравнений, метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод и др.	2	2
	Самостоятельная работа обучающихся Реферат «Функции трудового коллектива»	4	
Тема 3.2. Поиск, отбор и наем персонала	Содержание учебного материала	6	
	Сущность найма на работу, внешние (состав) и внутренние источники найма. Кадровая политика организации и альтернатива найму работников. Маркетинг персонала – активное воздействие на рынок рабочей силы; этапы отбора кандидатов на вакантные рабочие места (должности). Функции менеджеров по управлению персоналом в процессе отбора кадров и критерии отбора. Методы и оценки отбора персонала. Процесс отбора кандидатов: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и анкеты, беседа по найму, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, оценка состояния здоровья, принятие решения о приеме. Анализ анкетных данных и правила собеседования. Особенности содержания резюме и заполнения анкеты по приему на работу для выпускников специальных учебных заведений.	4	2
	Практическое занятие № 3. Подготовка резюме и заполнение анкеты по приему на работу, тестирование.	2	

Тема 3.3. Профессиональная ориентация и организационно-социальная адаптация персонала	Содержание учебного материала	4	
	Сущность и необходимость трудовой адаптации. Виды профориентации и их содержание. Управление профессиональной ориентацией и переориентацией персонала. Внешние и внутренние факторы, вызывающие необходимость переориентации кадров. Профессиональное образование и обучение персонала. Виды обучения персонала: подготовка кадров, повышение квалификации и переподготовка кадров. Концепции обучения: специализированное обучение, многопрофильное обучение и обучение, ориентированное на личность. Предмет обучения: знания, умения, навыки. Внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение и их содержание. Организационно-социальная адаптация в коллективе и ее содержание и задачи.	2	2
	Практическое занятие № 4. Отработка методики профессиональной ориентации и социальной адаптации сотрудников.	2	2
	Контрольная работа	2	
Раздел 4. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности		8	
Тема 4.1. Основные категории мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Содержание учебного материала	8	
	Мотивация как процесс побуждения себя и других людей к деятельности, имеющий определенную целевую направленность. Элементы процесса мотивации. Понятия «стимул» и «потребность». Потребности и вознаграждение – основные категории мотивации. Классификация стимулов: материальные и нематериальные. Оплата труда работников: базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы. Участие работников в прибыли. Нетрадиционные способы мотивации.	6	2
	Практическое занятие № 5. Решение ситуационных задач по мотивации персонала	2	
	Самостоятельная работа обучающихся Устные сообщения: «Классификация стимулов», «Нетрадиционные способы мотивации»	4	
Раздел 5. Деловая карьера		12	
Тема 5.1. Планирование деловой карьеры	Содержание учебного материала	2	
	Карьера, ее основные виды. Основные этапы карьеры. Вертикальное, горизонтальное и центростремительное продвижение работников внутри организации. Американская и японская модели построения карьеры. Организация работы по планированию и реализации карьеры работников.	2	2
	Практическое занятие № 6. Коммуникации в управлении. Ролевые игры и тренинги	2	
Тема 5.2. Управление деловой карьерой	Содержание учебного материала	8	
Управление деловой карьерой персонала как непрерывный процесс управления служебно-профессиональным продвижением персонала. Содержание работы по формированию и подготовке кадрового резерва и требования к организации его обучения (мотивация, условия и стадийность обучения, наличие обратной связи). Деятельность комиссии по работе с кадровым резервом: рассматриваемые вопросы и содержание работы со специалистами, включенными в состав резерва.	4	2	

	<p>Виды деловой карьеры: внутриорганизационная и межорганизационная, специализированная и неспециализированная. Сущность планирования и контроля деловой карьеры (вертикальное и горизонтальное продвижение).</p> <p>Потребности, удовлетворяемые работником, на разных стадиях его деловой карьеры. Этапы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей и их содержание. Аттестация персонала как элемент управления деловой карьерой и ее виды. Содержание работы аттестационной комиссии. Технология выявления навыков руководителя.</p>		
	Практическое занятие № 7. Работа с материалами по аттестации персонала	2	
	Самостоятельная работа обучающихся		
	Проект «Виды деловой карьеры»	4	
Тема 5.3.	Содержание учебного материала	4	
Совершенствование организации труда	<p>Текучесть кадров («активная» и «пассивная»), оценка и меры по снижению ее уровня. Анализ мотивов текучести (интервью и анкетирование увольняющихся работников) Сущность организации труда: расстановка кадров, конкретизация функций персонала, формы разделения труда на предприятии. Нормирование труда как основа рациональной его реорганизации.</p> <p>Совершенствование организации труда: мотивация и стимулирование.</p> <p>Социальный аспект совершенствования организации труда; содержание и формы управленческих решений в социальной сфере. Меры социальной защиты персонала и обязанности социальной службы предприятия.</p>	4	2
	Самостоятельная работа обучающихся		
	Устное сообщение «Меры социальной защиты персонала»	4	
Раздел 6. Социально-психологические методы управления персоналом		10	
Тема 6.1.	Содержание учебного материала	2	
Власть, лидерство, формальные и неформальные группы в организации	<p>Власть и виды власти, влияние и лидерство, отличия менеджера от лидера. Черты, необходимые лидеру (индивидуальные способности, черты характера, деловые качества). Понятие группы, два типа групп. Причины вступления в неформальную группу. Этапы развития формальных и неформальных групп. Распределение ролей в группе. Факторы эффективности групповой деятельности. Управление формальными и неформальными группами. «Кружки качества» как пример удачного совмещения формальных и неформальных групп в японском менеджменте</p>	4	2
Тема 6.2.	Содержание учебного материала	4	
Типы конфликтов в коллективе, способы управления ими	<p>Объективные и субъективные конфликты. Причины возникновения конфликтов. Основные типы и этапы конфликтов. Последствия конфликтов. Функциональные и дисфункциональные конфликты. Поведение руководителя в конфликтной ситуации.</p> <p>Структурные методы разрешения организационного конфликта. Межличностные способы разрешения конфликтов. Тактика избегания и тактика уступок. Тактика противоборства,</p>	4	2

	компромисса и сотрудничества. Транс активный метод Э. Берна. Модель и причины стресса. Последствия стресса. Методы самоуправления стрессом.		
	Практическое занятие № 8. Разрешение конфликтной ситуации. Анализ стрессовой ситуации.	2	2
	Самостоятельная работа обучающихся		
	Устное сообщение «Модель и причины стресса. Последствия стресса»	4	
Раздел 7. Оценка эффективности управления персоналом		6	
Тема 7.1.	Содержание учебного материала	6	
Оценка результатов деятельности персонала	Оценка результатов труда как одна из функций управления персоналом. Подходы к оценке труда различных категорий работников. Критерии и методы оценки (балльный, рейтинговый и др.) деятельности управленческих кадров: специалистов, служащих и руководителей. Обязательные условия эффективной процедуры оценки результатов труда (четкие «стандарты», достоверность информации, документирование и др.). Показатели эффективной работы подразделений и организации в целом. Оценка деятельности кадровой службы.	2	2
	Практическое занятие № 9. Организация контроля деятельности подчиненных	1	
	Самостоятельная работа обучающихся		
	Устное сообщение «Оценка деятельности персонала с использованием различных методов» (балльный, рейтинговый).	2	
	Дифференцированный зачет	2	
	Всего:	102	

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ОП.10 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

Реализация программы учебной дисциплины требует наличия учебного кабинета «Экономика организации и управления персоналом»

Кабинет экономики организации и управления персоналом:

количество посадочных мест – 30 шт., стол для преподавателя – 1 шт., стул для преподавателя 1 шт., шкаф стеклянный 1 шт., тумбочка 1шт., ноутбук Acer E1-531, проектор Proxima C3255., экран Lumien Eco 1 шт., колонки MicroLab 2.0. 1 шт., доска маркерная меловая комбинированная 1 шт.; наглядные материалы.

ПО: 1. Windows 8.1 (профессиональная лицензия № 45829305, бессрочно);

2. MS Office 2010 pro (лицензия № 48958910, № 47774898 , бессрочно);

3. Yandex (свободное); 4. Google Chrome (свободное); 5. Internet Explorer (свободное)

3.2. Информационное обеспечение обучения (перечень учебных изданий, дополнительной литературы, Интернет-ресурсов)

Основные источники:

1. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450928> (дата обращения: 12.10.2020).
2. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 168 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452237> (дата обращения: 12.10.2020).

Дополнительные источники:

1. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 249 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452929> (дата обращения: 12.10.2020).
2. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450937> (дата обращения: 12.10.2020).

Периодические издания:

1. Трудовое право
2. Управление персоналом: журнал [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.top-personal.ru

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ОП.12 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий, тестирования, а также выполнения обучающимися индивидуальных заданий.

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	Коды формируемых профессиональных и общих компетенций	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
В результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь:		Экспертная оценка результатов деятельности обучающегося при выполнении работ на практических занятиях, внеаудиторной самостоятельной работы, текущий контроль, контрольная работа, дифференцированный зачет. <u>Методы оценки результатов обучения:</u> -традиционная система оценок в баллах, выставление итоговой оценки, на основе текущей; -мониторинг промежуточного контроля.
создавать благоприятный психологический климат в коллективе;	ОК 1-9, ПК 1.1, ПК 2.1-ПК 2.5, ПК 3.3.	
эффективно управлять трудовыми ресурсами;	ОК 1-9, ПК 1.1-ПК 1.3, ПК 2.1- ПК 2.5, ПК 3.1-ПК 3.3	
Знать:		
содержание кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом;	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5	
организационную структуру службы управления персоналом;	ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8	
общие принципы управления персоналом;	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5	
принципы организации кадровой работы;	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5	
психологические аспекты управления, способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе;	ОК 7, ОК 8, ОК 9	



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»

КОМПЛЕКТ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОП. 12 Управление персоналом

11.02.02 Техническое обслуживание и ремонт радиоэлектронной техники (по отраслям)

Базовая подготовка

Форма обучения – очная

Владивосток 2020

1 Общие сведения

Контрольно-оценочные средства (далее – КОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу ОП. 12 Управление персоналом.

КОС разработаны на основании:

- основной образовательной программы СПО по специальности 11.02.02 Техническое обслуживание и ремонт радиоэлектронной техники (по отраслям);
- рабочей программы ОП. 12 Управление персоналом

Код ОК, ПК	Код результата обучения	Наименование
ОК 1-9 ПК 1.1-1.3, 2.1-2.5, 3.1-3.3	У1	использовать современные технологии менеджмента
ОК 1-9 ПК 1.1-1.3, 2.1-2.5, 3.1-3.3	У2	организовывать работу подчиненных
ОК 1-9 ПК 1.1-1.3, 2.1-2.5, 3.1-3.	У3	мотивировать исполнителей на повышение качества труда
ОК 1-9 ПК 1.1-1.3, 2.1-2.5, 3.1-3.3	У4	обеспечивать условия для профессионально-личностного совершенствования исполнителей
ОК 1-9 ПК 1.1-1.3, 2.1-2.5, 3.1-3.	31	функции, виды и психологию менеджмента
ОК 1-9 ПК 1.1-1.3, 2.1-2.5, 3.1-3.3	32	основы организации работы коллектива исполнителей
ОК 1-9 ПК 1.1-1.3, 2.1-2.5, 3.1-3.	33	принципы делового общения в коллективе
ОК 1-9 ПК 1.1-1.3, 2.1-2.5, 3.1-3.3	34	информационные технологии в сфере управления производством
ОК 1-9 ПК 1.1-1.3, 2.1-2.5, 3.1-3.	35	особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

2 Распределение типов контрольных заданий по элементам знаний и умений, контролируемых в процессе изучения

Код результата обучения	Содержание учебного материала (темы)	Вид оценочного средства	
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Раздел 1. Управление персоналом как составляющая управленческой деятельности			
У2, 31	Тема 1.1. Система управления персоналом, принципы и методы	Теоретические вопросы	Теоретические и практические вопросы
Раздел 2. Организационная структура службы управления персоналом			
У2, 31, 32	Тема 2.1. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом	Теоретические вопросы	Теоретические и практические вопросы
У1, 32	Тема 2.2. Кадровое обеспечение подсистемы управления персоналом	Теоретические вопросы	Теоретические и практические вопросы
У1, 32	Тема 2.3. Информационное и техническое обеспечение подсистемы управления персоналом	Теоретические вопросы	Теоретические и практические вопросы
У2, 32	Тема 2.4. Правовое обеспечение подсистемы управления персоналом	Теоретические вопросы	Теоретические и практические вопросы
Раздел 3. Анализ кадрового потенциала предприятия			
У1, 31	Тема 3.1. Сущность и методы анализа кадрового потенциала	Теоретические вопросы	Теоретические и практические вопросы
У1, 31	Тема 3.2. Поиск, отбор и наем персонала	Теоретические вопросы	Теоретические и практические вопросы
У2, 32	Тема 3.3. Профессиональная ориентация и организационно-социальная адаптация персонала	Теоретические вопросы	Теоретические и практические вопросы
У3, 32	Тема 4.1. Основные категории мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Теоретические вопросы	Теоретические и практические вопросы
Раздел 4. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности			
У3, 33	Тема 4.1. Основные категории мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Теоретические вопросы	Теоретические и практические вопросы
Раздел 5. Деловая карьера			

Код результата обучения	Содержание учебного материала (темы)	Вид оценочного средства	
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация
У4, 35	Тема 5.1. Планирование деловой карьеры	Ответы на вопросы, тест	Теоретические и практические вопросы
У4, 35	Тема 5.2. Управление деловой карьерой	Ответы на вопросы, тест	Теоретические и практические вопросы
У4, 34	Тема 5.3. Совершенствование организации труда	Ответы на вопросы, тест	Теоретические и практические вопросы
Раздел 6. Социально-психологические методы управления персоналом			
У2, 33	Тема 6.1. Власть, лидерство, формальные и неформальные группы в организации	Ответы на вопросы, тест	Теоретические и практические вопросы
У2, 33	Тема 6.2. Типы конфликтов в коллективе, способы управления ими	Ответы на вопросы, тест	Теоретические и практические вопросы
Раздел 7. Оценка эффективности управления персоналом			
У3, 31	Тема 7.1. Оценка результатов деятельности персонала	Ответы на вопросы, тест	Теоретические и практические вопросы

3 Структура банка контрольных заданий для текущего контроля и итоговой аттестации

Содержание учебного материала (разделы)	Наименование оценочного средства	
	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
<i>ОП. 12 Управление персоналом.</i>		
Раздел 1. Управление персоналом как составляющая управленческой деятельности	УО, СР, ПЗ	ТЗ
Раздел 2. Организационная структура службы управления персоналом	УО, Д, П, СРЗ	ТЗ
Раздел 3. Анализ кадрового потенциала предприятия	УО, Р, ПЗ, СР	ТЗ
Раздел 4. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности	УО, Д, ПЗ	ТЗ
Раздел 5. Деловая карьера	УО, Р, ПЗ	ТЗ
Раздел 6. Социально-психологические методы управления персоналом	УО, Р, ПЗ, СР	ТЗ
Раздел 7. Оценка эффективности управления персоналом	УО, Р, ПЗ, СР	ТЗ

Текущий контроль знаний осуществляется на учебных занятиях в форме устного (письменного) опроса по вопросам, самостоятельной работы, контрольной работы, теста (ТК), реферата (Р), доклада (Д), презентации (П).

Текущий контроль умений проводится на лабораторных работах (ЛР) и практических занятиях (ПЗ) в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины.

Присвоение кодов и расшифровка кодов видов текущего контроля представлен в таблице.

Код текущего контроля	Расшифровка кода текущего контроля
ТЗ	Тестовое задание
ПЗ	Практическое занятие
СР	Самостоятельная работа
УО	Устный опрос
Р	Реферат
Д	Доклад

Итоговый контроль освоения дисциплины ОП 12 Управление персоналом осуществляется на зачете.

В период подготовки к промежуточной аттестации для студентов организуются и проводятся консультации в соответствии с расписанием.

4 Структура контрольных заданий ОП. 12 Управление персоналом.

Предметом оценки служат освоенные умения, усвоенные знания, общие и профессиональные компетенции, сформированные при освоении учебной дисциплины ОП 12 Управление персоналом

Раздел 1 Управление персоналом как составляющая управленческой деятельности

Тема 1.1. Система управления персоналом, основные подсистемы управления персоналом

Форма: устный опрос (В-0)

Вопросы:

1. Сформулируйте основные подходы к управлению персоналом?
2. Чем вызвана необходимость управления персоналом?
3. Назовите принципы управления персоналом?

Тестовый контроль по разделу 1

1. Что не относится к понятию «управление персоналом»?

- а) процесс руководства отдельными людьми;
- б) метод общения с людьми;
- в) искусство управления;
- г) правильного ответа нет

2. Менеджер по работе с персоналом – это:

- а) объект управления;
- б) субъект управления;
- в) исполнитель;
- г) аппарат управления;

3. Управление персоналом – неотъемлемая часть науки:

- а) менеджмент;
- б) маркетинг;
- в) сервисная деятельность;
- г) экономика предприятия;

4. Что означает такой принцип управления персоналом как «законность»?
- а) осуществление деятельности по управлению персоналом в строгом соответствии с существующими законами;
 - б) последовательность в работе с персоналом;
 - в) объективная оценка факторов макросреды;
 - г) объективная оценка факторов внутренней среды.
5. Чрезмерная централизация власти – это характерная черта:
- а) демократического стиля управления;
 - б) авторитарного стиля;
 - в) либерального стиля;
 - г) правильного ответа нет.
6. На чем основаны психологические методы управления персоналом?
- а) на познании психологии человека и структуры его потребностей;
 - б) на отношениях власти и подчинения;
 - в) на использовании материальных стимулов;
 - г) правильного ответа нет.
7. Наиболее действенными в рыночных условиях являются:
- а) экономические методы управления персоналом;
 - б) социальные методы управления персоналом;
 - в) психологические методы управления персоналом;
 - г) организационно-административные методы управления персоналом.
8. При смене кадровой стратегии наибольшее значение приобретает следующий принцип управления персоналом:
- а) реалистичность;
 - б) законность;
 - в) гибкость;
 - г) открытость.
9. К какому звену управления относится директор и его заместители?
- А) среднему;
 - б) высшему;
 - в) нижнему;
 - г) нет правильного ответа.
10. К какому уровню управления относятся начальники участков и мастера?
- а) средний;
 - б) нижний;
 - в) высший;
 - г) нет правильного ответа.
- (Ключ 1г, 2б, 3а, 4а, 5в, 6а, 7а, 8в, 9б, 10а.)

Раздел 2. Организационная структура службы управления персоналом

Форма: устный опрос

Вопросы:

1. Методы, используемые в количественном планировании потребности в персонале
2. Методы, используемые в качественном планировании потребности в персонале
3. Набор персонала. Источники привлечения и методы набора персонала в организацию
4. Отбор персонала.
5. Методы отбора кандидатов в организацию
6. Этапы профессионального отбора персонала

Тестовый контроль по разделу 3

1. К числу наиболее распространенных инструментов отбора персонала не относится:

- а) собеседование;
- б) тестирование;
- в) анкетирование;
- г) аттестация персонала.

2. Объявлен набор сотрудников на замещение должности технического исполнителя.

Какую технологию отбора целесообразнее использовать в этом случае?

- А) технологию умеренного отбора;
- б) технологию жесткого отбора;
- в) активную технологию;
- г) пассивную технологию.

3. К нормативным документам в области управления персоналом, принимаемым на уровне Российской Федерации, относятся:

- а) этический кодекс поведения работников организации;
- б) коллективный договор;
- в) трудовой кодекс Российской Федерации;
- г) положение о персонале организации.

4. Основные правила поиска, отбора, найма, адаптации и мотивации персонала организации определены:

- а) в коллективном договоре;
- б) в трудовом кодексе Российской Федерации;
- в) в этическом кодексе поведения работников организации;
- г) в положении о персонале организации.

5. Какие документы не относятся к нормативно-методической базе?

- а) нормы времени;
- б) методические указания;
- в) федеральные законы;
- г) разъяснения.

6. Наем новых работников – это источник привлечения персонала:

- а) внутренний;
- б) внешний;
- в) внутренний и внешний;
- г) все выше перечисленное.

7. Внутренний источник привлечения персонала – это:

- а) наем новых работников;
- б) использование персонала организации в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещений, продвижения по службе;
- в) приспособление молодых кадров;
- г) нет правильного ответа.

8. Одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющего установить на заданный период времени качественный и полный состав персонала – это:

- а) маркетинг персонала;
- б) планирование потребности в персонале;
- в) планирование привлечения и адаптации персонала;
- г) планирование вне освобождения или сокращения персонала.

9. Качественная потребность – это:

а) расчет численности в персонале и её сравнение с фактической обеспеченностью на определенный плановый период;

б) потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры и т.д.;

в) разработка основ будущей кадровой политики организации;

г) нет правильного ответа.

(Ключ 1г, 2в, 3в, 4г, 5а, 6б, 7б, 8б, 9б)

Практическая работа

Тема «Подготовка резюме и заполнение анкеты по приему на работу, тестирование.»

Цель: проведение деловой игры «Подбор и отбор персонала»

Время: 2 часов

Описание деловой игры

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и отбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом провести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением на собеседование.

До проведения собеседования работники группы по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу сотрудник отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества.

Следующий этап отбора персонала – собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны – претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.

2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).
4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).
5. Разработать структуру резюме и составить резюме на претендента на должность.
6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.
7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей.
8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.
9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.
10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т. П.
11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.
12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.
13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации корректности вопросов, логичности беседы и т.п.
14. Провести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Методические указания

Для проведения деловой игры студентам необходимо воспользоваться учебниками «Управление персоналом организации» (2-е изд., М., 2001) и Стенюков М.В. «Документы делопроизводства»

1. Выбор организации осуществляется студентами самостоятельно. В данной организации уволилась секретарь-референт генерального директора.
2. Необходимо разработать должностную инструкцию на секретаря-референта.
3. Следует составить личностную спецификацию – набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (таб. 1)

Таблица 1

Личностная спецификация

Должность	Требуемые качества
Перечень требований к работнику	Основные: желаемые: не желаемые

- 1.Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)
- 2.Достижения (образование, квалификация, опыт)
- 3.Интеллект (ум, сообразительность,

беглость речи, логика мышления,
четкое выражение мысли)

4. Специальные способности

(к вычислениям, чертежам,
музыкальные, художественные)

5. Интересы (к конструированию,
общественной работе; к власти,
деньгам, престижу, карьере)

6. Черты характера (инициативность,
самостоятельность, ответственность,
эмоциональность)

7. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)

1. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда – об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.). Оформить объявление о вакансии секретаря-референта. Пример составления текста объявления:

ОБЪЯВЛЕНИЕ О ТЕКУЩЕЙ ВАКАНСИИ

Должность.

Организация.

Обязанности: (согласно должностной инструкции, кратко)

Требования:

Обязательные

Желательные

Условия труда:

гибкий график (с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу);

испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке;

бесплатные обеды;

офис находится рядом со станцией метро «Студенческая»;

заработная плата обсуждается индивидуально.

1. Резюме – одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача – привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, со вкусом оформлено (см. практическое пособие авт. Стенюков М.В.) Студенты, претендующие на должность секретаря-референта, оформляют резюме.

2. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Оформить анкету кандидата на вакансию секретаря-референт. Образец формы анкеты прилагается (см. Приложение 1).

3. Для первоначального обора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. С ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. Оформить специальную карточку (см. образец Приложение 2).

4. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке. Оформить письмо-приглашение. Пример такого приглашения приведен в Приложении 3.

5. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может более или менее целесообразным для оценки различных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом в соответствии с Приложением 4. Проведите оценку претендентов на вакансию секретаря-референта.

6. При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке – формальной или неформальной – будет проходить беседа. От этого будет зависеть выбор места, помещения, присутствующих лиц (руководителя организации, внешнего консультанта по отбору и оценке персонала, психолога и т.д.). Всех, кому необходимо быть на собеседовании, нужно оповестить об этом заранее.

Важный фактор эффективного собеседования – выработка стратегии, которая должна включать три элемента:

1. установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;
2. подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;
3. управление процессом собеседования (представителем организации).

1. Лицо или лица. Проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

1. оценивать способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;
2. выяснять мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;
3. выяснить, управляем ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования.

Составить вопросы к собеседованию с кандидатом на вакантную должность секретаря-референта. Примерные вопросы для собеседования приведены в Приложении 5.

1. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, который приведен в таблице 2. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

2. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности – с другой.

Приложение 1

Анкета кандидата на вакантную должность

Личные данные

1. Ф.И.О.
2. Адрес
3. Телефон
4. Год рождения
5. Пол
6. Семейное положение

Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?

- Обычная средняя школа
- специальная школа
- Укажите специализацию
- ПТУ/Колледж

1. Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный момент

Название вуза	Факультет	специальность	Год окончания или курс на данный момент
---------------	-----------	---------------	---

1. Уровень работы на компьютере

2. Какими языками Вы владеете?

Английский свободно хорошо удовлетворит.

Немецкий свободно хорошо удовлетворит.

Французский свободно хорошо удовлетворит.

1. Есть ли у Вас водительские права?

Сведения о работе

1. В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	должность	Зарплата	Год поступления. Год ухода
----------------------	--------------------------------------	-----------	----------	-------------------------------

1. Назовите основную причину, по которой Вы работаете/работали:

Деньги для интеллектуального развития

Для получения опыта Карьера

Другое _____

1. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

Финансы Продажи

Маркетинг Кадры

Консалтинг Производство

Научные исследования Реклама

Еще не определился/ Не имеет значения

1. Какой тип организации Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?

Российская фирма с небольшим штатом

Крупное российское предприятие с большим штатом

Совместное предприятие с небольшим штатом

Совместное предприятие с большим штатом

Иностранная фирма с большим штатом

Не имеет значения

1. Ожидаемая величина заработной платы

2. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации?

Хорошая зарплата

Имидж

Рекомендации друзей

Высокое качество продукции/услуг

Привлекательная область деятельности

Другое _____

1. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:

Самостоятельно

При помощи родственников

Через службы занятости

При помощи друзей
 Через объявление
 На дне карьеры
 Другое _____

1. Подпись, дата

Приложение 2

Образец карточки, используемой при телефонном отборе

Организация Должность

Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

Год рождения _____

Пол _____ Национальность _____ Гражданство _____

Адрес _____

Специализация _____

Образование _____ Учебное заведение _____

Специальность по образованию _____

Иностранный язык – степень владения _____

Телефоны: служ _____ дом _____

Дополнительные сведения _____

Ф.И.О. Дата Подпись

Приложение 3

Пример приглашения на собеседования

Кому _____

Адрес _____

Приглашение на собеседование

Параметры	Оценка (- 12345 +)	Комментарий
1.Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2.Достижения Образование Иностранные языки Квалификация Опыт работы Карьера		
3.Интеллект Ум Память Сообразительность Логика		
4.Специальные способности		
5.Интересы Хобби		
6.Черты характера Общительность Лидерство Уверенность		

Самоконтроль		
7.Управляемость		
8.Мотивация		
9.Бытовые условия		

по вопросу найма кандидата

на вакантную должность

Уважаемый _____

(имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

Мы будем проводить собеседование с рядом кандидатов на следующей неделе и хотели бы встретиться с Вами в 17.00, во вторник 15 апреля для обсуждения предлагаемого описания работы и возможности Вашей работы на данной должности.

Собеседование будет проходить по адресу: _____

Вам следует подойти к сотруднику при входе и сообщить Ф.И.О. Прилагаем карту, показывающую, как быстрее добраться от станции метро _____ до нашего здания. Собеседование, вероятно, продлится около часа.

Если предложенное время или дата неудобны для Вас, пожалуйста, дайте мне знать сразу же, чтобы мы могли установить другое время.

Буду Вам признателен, если Вы в любом случае сообщите о своем решении.

Дата

Тел. _____ Искренне Ваш _____

Ф.И.О., должность

Таблица 2

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Приложение 4

Вопросник

Собеседования с кандидатом на вакантную должность

при приеме на работу

1. Вопросы для определения способности выполнять работу

Какого числа и в каком году вы поступили в предыдущую организацию?

Как называлась ваша должность?

Каков был ваш первоначальный оклад?

Какие были ваши три наиболее важные обязанности на той работе?

Какие специальные знания и навыки требовались вам для выполнения этих обязанностей?

Какие решения приходилось вам принимать на этих должностях?

Какими своими достижениями в данной области вы больше всего гордились?

Что вы можете сказать о нагрузке, которая была у вас в этой организации?

Как вы распределяли время для выполнения ваших основных обязанностей?

Насколько важным на этой работе были коммуникабельность и взаимодействие с другими сотрудниками, коллегами?

Со сколькими уровнями руководства вы взаимодействовали?

С руководством какого уровня вы чувствуете себя наиболее комфортно?

Приходилось ли вам когда-либо принимать непопулярные решения?

Кого это решение затронуло?

Почему возникла такая ситуация?

С какой другой функциональной повседневной деятельностью вы были связаны, которую мы не обсуждали?

Как бы вы обратились к вашему руководителю с просьбой о повышении какую бы причину указали?

Обсуждали ли вы с вашим начальником свое желание уволиться?

Как отнесся ваш начальник к вашему увольнению?

Как называлась ваша должность, когда вы уволились?
 Почему вы уволились из организации?
 Чему вы научились, работая на занимаемых должностях?
 Каков был ваш начальник?
 Какие более сложные обязанности были у вас на той работе?
 Почему вы устраиваетесь к нам на работу?
 Почему вы устраиваетесь на эту должность?
 Что вы знаете о нашей организации?
 Что вам больше всего нравится в этой работе?
 Что вам меньше всего нравится в этой работе?
 Каким образом эта работа поможет вам достичь ваших долгосрочных целей?
 С кем еще вы ведете переговоры об устройстве на работу?
 Какие у вас имеются условия относительно работы в нашей организации?
 Каковы ваши рекомендации?
 Вы ведете поиски постоянной или временной работы?
 Планируете ли вы дальнейшее обучение?

Раздел 3 Анализ кадрового потенциала предприятия

Практическая работа

Тема: «Кадровое планирование».

Цель: Расчет потребности в персонале.

Научить студентов определять потребности в персонале в организации.

Научить анализировать источники покрытия дополнительной потребности в персонале.

Наглядные пособия: методические указания по практической работе.

Методические указания

Для расчета необходимо использовать метод трудоемкости:

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

Чпер. = Тпр. : Тпф. , где

Тпф. – полезный фонд времени работника;

Тпр. – время, необходимое для выполнения производственной программы.

$T_{пр.} = \sum (N_i T_i + T_{н.п. i.}) / K_{в.}$, где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе.

N_i – количество изделий i – й номенклатурной позиции

T_i – трудоемкость процесса изготовления изделий i -й номенклатурной позиции.

$T_{н.п.i.}$ – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции.

$K_{в.}$ – коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$T_1 = N_1 T_1$ и $T_2 = N_2 T_2$.

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

Тобщ. = $N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2}$.

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$T_{пр.} = T_{общ.} / K_{в.}$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$Чпер. = T_{пр.} / T_{пф.}$

Задача № 1.

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости:

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость 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

Решение задачи

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ:

Для работы А:

$$T1 = N1T1$$

$$T2 = N2T2$$

Для работы Б:

Эти же формулы.

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий и видам работ:

Для работы А:

$$\text{Тобщ.} = N1T1 + N2T2$$

Для работы Б:

Эта же формула.

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

Для работы А:

$$T_{пр.} = (1430/Kв) = (1430 \times 100)/104 = ?$$

Для работы Б:

$$T_{пр.} = (1250/Kв) = (1250 \times 100)/105 = ?$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

Для работы А? Для работы Б?

Принимаемая численность персонала?

Задание 2.

Рассчитать численность административно-управленческого персонала по методу Розенкранца.

Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Чп. = \sum(miti / T)K_{нрв}, \text{ где}$$

n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i – среднее количество определенных действий (расчеты, обработка документов, переговоры и т.п.) в рамках i -го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ;

T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени.

Последовательность расчета численности персонала:

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{нрв} =$ (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) \times (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) \times (коэффициент перерасчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = I(m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3) / T K_{нрв}.$$

Исходные данные для задачи № 2 приведены в таблице, а формула расчета численности персонала кадровой службы и его последовательность приведены в методических указаниях.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению работ	Время, необходимое для выполнения действий, ч
1. Кадровое делопроизводство	500	1
2. Разработка документов	3000	0,5
3. Расчет потребности в персонале	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно трудового договора) – 1920 ч.

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,1.

Решение задачи:

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum mt = ?$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = ?$$

3. Определение расчетной численности персонала.

Вывод: численность ___ чел., с учетом дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Форма: устный опрос

Вопросы:

1. Кадровое планирование
2. Цели и задачи кадрового планирования
3. Виды кадрового планирования
4. Кадровая стратегия. Виды кадровой стратегии

Тестовый контроль по разделу 3

1. Какая функциональная подсистема управления персоналом осуществляет организацию найма персонала, организацию собеседования, оценку, отбор и прием персонала, учет приема, перемещений, поощрений, увольнений, управление занятостью и др.:

- а) подсистема управления трудовыми отношениями;
- б) подсистема планирования и маркетинга персонала;
- в) подсистема управления наймом и учетом персонала;
- г) подсистема управления социальным развитием.

2. Какой метод управления основывается на знании психологии человека и способах мотивации через «убеждение»:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические;
- г) все выше перечисленное.

3. Отличается постоянством, носит обязательный характер и объективен – это:

- а) принцип построения системы управления персоналом организации;
- б) метод управления персоналом;
- в) метод построения системы управления персоналом организации;
- г) нет правильного ответа.

4. Какой метод управления персоналом организации включает в себя организационные, распорядительные воздействия, материальную, дисциплинарную и административную ответственность:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические;
- г) все выше перечисленное.

5. К социологическим методам исследования относятся:

- а) анкетирование и интервьюирование;
- б) наблюдение и собеседование;
- в) социометрия;
- г) все выше перечисленное.

6. Какие методы управления персоналом вы знаете:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические;
- г) все выше перечисленное.

7. Какая цель организации является основой формирования целевой направленности управления персоналом:

- а) научно-техническая цель;
- б) производственно-коммерческая цель;
- в) социальная цель;
- г) все выше перечисленное.

8. Какая функциональная подсистема управления персоналом осуществляет обучение, переподготовку повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов и др.:

- а) подсистема управления трудовыми отношениями;
- б) подсистема планирования и маркетинга персонала;
- в) подсистема управления наймом и учетом персонала;
- г) подсистема управления социальным развитием.

9. Метод управления персоналом, при котором объектом воздействия являются группы и отдельные личности:

- а) административный;

- б) экономический;
 - в) социально-психологический;
 - г) все выше перечисленное.
- (Ключ 1в, 2в, 3а, 4аб, 5г, 6г, 7в, 8г, 9в)

Раздел 4 Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности

Тестовый контроль по разделу 4

1. Аттестация – это:

1. (от лат. Attestatio – свидетельство, подтверждение) – определение или периодическая проверка квалификации работников, уровня знаний учащихся, качества продукции и пр.; также отзыв, характеристика;

2. процедура систематической организованной оценки сотрудников предприятия (учреждения/органа власти) согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени;

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

2. Цели аттестации – это:

1. установление соответствия /несоответствия работника занимаемой должности,

2. ротация кадров (повышение/понижение в должности, перевод в другое подразделение);

3. изменение системы оплаты труда;

4. изменение системы поощрений;

5. основание для сокращения персонала;

6. основание для увольнения персонала.

3. Добровольное введение системы аттестации работодателем направлено на достижение следующих целей:

1. выявление кадрового потенциала, необходимости обучения работников;

2. выявление рабочих проблем;

3. улучшение текущей деятельности на предприятии;

4. определение соответствия занимаемой должности работника для последующих административных решений;

5. основание для сокращения персонала;

6. основание для увольнения персонала.

4. Действия специалистов кадровых служб, направленные на достижение целей аттестации, - это:

1. построения отношений с сотрудниками, максимально соответствующих требованиям Трудового законодательства Российской Федерации;

2. поддержание сотрудников в состоянии постоянной «боевой готовности»;

3. обоснованное увольнение сотрудников;

4. развитие профессиональных качеств сотрудников;

5. упорядочение издержек на персонал.

5. Для сотрудников предприятия в процессе аттестации возникают следующие механизмы мотивации:

1. создается постоянный стимул совершенствования собственных профессиональных навыков;

2. страх быть наказанным в виде снижения оклада, понижения в должности или перевода на другое место работы, увольнения;

3. желание быть поощренным по результатам последующей аттестации в виде премии, повышения оклада, дополнительного отпуска, перевода на более высокую или престижную должность и т.д.

4. желание высказать свое мнение относительно характера и качества менеджмента.

6. Аттестация нужна сотруднику, чтобы:

1. знать, как работа сотрудника оценивается компанией, знать ожидания своего руководства;
2. иметь возможность обсуждать и реализовывать свои перспективы развития и карьерного роста внутри компании;
3. улучшение текущей деятельности на предприятии.
7. Аттестация нужна руководителю предприятия, чтобы:
 1. получать информацию от подчиненных об их отношении к работе и идеях;
 2. давать обратную связь подчиненным о качестве их работы, согласовывать цели своего подразделения и цели сотрудников;
 3. изменять организационную структуру предприятия.
8. Аттестация нужна организации, чтобы:
 1. знать сильные и слабые стороны своих сотрудников;
 2. определять потребности для составления программ развития, зафиксировать распределение сотрудников в зависимости от специализации;
 3. иметь информацию для подходов к формированию и обучению кадрового резерва;
 4. обновлять должностные инструкции работников.
9. Основные функции аттестации – это:
 1. контрольная функция, т.е. контроль результатов труда и развития профессиональных возможностей сотрудника;
 2. коммуникативная функция, т.е. инициирование коммуникации между руководителем и подчиненным;
 3. функция отбора лучших специалистов, т.е. принятие решения об изменениях в карьере работника и оплате его труда;
 4. стимулирующая, развивающая функция, т.е. стимулирование работника к профессиональному росту;
 5. функция принуждения, т.е. определенные действия сотрудника, которые он выполняет вопреки собственному желанию.
10. В ходе аттестации работников используются следующие способы достижения функций:
 1. устанавливается степень соответствия работника занимаемой должности, присваивается или подтверждается квалификационный разряд /категория;
 2. выявляются причины, препятствующие работе конкретного работника, обсуждаются меры и устраняются недостатки в отмеченных направлениях;
 3. выявляются потенциальные возможности работника с целью его служебно-профессионального перемещения на более высокую должность. Работнику повышают заработную плату с присвоением повышенной категории /разряда /классности;
 4. работника включают в кадровый резерв;
 5. выявляются образовательные потребности работника, отвечающие интересам организации, формируется тематика обучения;
 6. Формируется и поддерживается организационная культура в трудовом коллективе, способствующая повышению конкурентоспособности предприятия;
 7. Для обеспечения коммуникативной функции, т.е. коммуникации между руководителем и подчиненным, применяются приказы и распоряжения.
11. Существуют следующие причины для проведения аттестации работника – это:
 1. очередная аттестация;
 2. аттестация по необходимости;
 3. окончание испытательного срока;
 4. продвижение по службе;
 5. перевод на другой тарифный разряд / присвоение категории;
 6. перевод в другое структурное подразделение;
 7. особые требования администрации;
 8. пожелание самого сотрудника;

9. обеспечение контрольной функции, т.е. контроля результатов труда и развития профессиональных возможностей сотрудника.

12. Нормативные правовые документы, необходимые для проведения аттестации, - это:

1. приказ о проведении аттестации.
2. положение об аттестации персонала;
3. справки-заключения о результатах работы работника за определенный период;
5. протокол о результатах аттестации;
6. приказ об итогах аттестации;
7. разработка и утверждение должностных инструкций.

13. На подготовительном этапе должны быть соблюдены следующие процедуры проведения и оформления аттестации:

1. организация и проведение разъяснительной работы, информирование работников о целях, задачах и порядке проведения;
2. формирование аттестационной комиссии, определение ее количественного и персонального состава;
3. утверждение графика проведения аттестации;
4. оформление документов, необходимых для проведения аттестации каждого работника;
5. ознакомление с материалами членов аттестационной комиссии и аттестуемых;
6. рассмотрение подготовленных документов на заседании аттестационной комиссии, заслушивание аттестуемого и руководителя;
7. приказ об итогах проведения аттестации.

14. На заключительном этапе должны быть соблюдены следующие процедуры проведения и оформления аттестации:

1. проведение заседаний аттестационной комиссии;
2. оценка работника;
3. подписание протокола;
4. рассмотрение материалов аттестации работника руководителем организации;
5. принятие решения и мер по результатам аттестации, документальное оформление (приказ);
6. доведение окончательного заключения и решения руководителя до работника в виде приказа;
7. мероприятия по итогам аттестации;
8. Установление степени соответствия работника занимаемой должности, присвоение или подтверждение квалификационного разряда /категории.

15. В процессе аттестации анализируются результаты трудовой деятельности работников и даются оценки с целью:

1. выявление работников, не удовлетворяющих принятым стандартам труда на конкретном производстве;
2. выявление работников, удовлетворяющим стандартам труда;
3. выявление работников, существенно превышающих стандарты труда;
4. диагностика уровня развития профессионально важных качеств работников;
5. оценка перспектив эффективной деятельности работников;
6. оценка профессионального и служебного роста работников;
7. оценка возможных ротаций (перестановок кадров);
8. Сокращения издержек на развитие персонала.

(Ключ 1-1, 2-1, 3-1, 4-4, 5-1, 6-2, 7-2, 8-3, 9-3, 10-3, 11-5, 12-1, 13-1234. 14-5,6, 15-4,5)

Форма: устный опрос

Вопросы:

1. Трудовая адаптация.
2. Виды адаптации

3. Этапы процесса адаптации
4. Профессиональное образование и обучение персонала
5. Виды обучения персонала
6. Потенциал персонала

Практическая работа

Тема: «Профессиональная ориентация и адаптация персонала»

Время: 2 часа

Цель:

1. Закрепить знания по этой теме.
2. Дать навыки определения личностных ориентаций.
3. Привить навыки анализа личностных ориентаций.
4. Научить определять виды адаптации в определенной ситуации.

Наглядные пособия: сборник практических работ и схемы Дж. Голанда.

Постановка задач

Задание 1.

Изучить схему профессиональной ориентации Дж. Голанда. Определите личностную ориентацию (см. приложение 1).

Задание 2.

Определите на основе выявленной профессиональной ориентации предпочтительные и нежелательные виды профессиональной деятельности для себя (см. приложение 2).

Задание 3.

Определите с помощью теста «Профессиональная ориентация» свои склонности при выборе будущей профессиональной деятельности (см. приложение 3).

Приложение 1

Моя профессиональная ориентация

Различают шесть основных личностных ориентаций, определяющих склонность человека к тому или иному типу карьер:

1.Реалистическая ориентация	Люди обладающие такой ориентацией, склонны к занятиям, связанным с физическими нагрузками, требующим навыка, силы и координации. Например, работники сельского хозяйства, лесоводства и охотники.
2.Исследовательская ориентация	Люди с исследовательской ориентацией склонны к карьере, скорее связанной с интровертной деятельностью, а это размышление, организация, интерпретация, чем с аффективной, а это общение, эмоции. Например, ученые, исследователи.
3.Артистическая ориентация	Такие люди склонны к карьере, требующей самовыражения, артистического созидания, выражения эмоций и индивидуальности. Например, художники, музыканты, дизайнеры, учителя.
4.Социальная ориентация	Такие люди склонны к карьере, которая предполагает скорее межличностное, чем интеллектуальное или физическое взаимодействие. Например, социальная работа, дипломатическая служба.
5.Инициативная ориентация	Эти люди склонны к карьере, подразумевающей вербальную активность, связанную с влиянием на других людей. Например, менеджеры, адвокаты, пресс-секретари.
6.Обыкновенная ориентация	Такие люди предпочитают карьеру, обеспечивающую структурированную деятельность, а также профессии, в которых необходимо, чтобы подчиненный сопоставлял свои персональные потребности с организационными. Например, бухгалтера. Банкиры.

Приложение 2

Большинство людей имеют более чем одну ориентацию. При этом, чем более они близки, тем меньше внутренний конфликт при решении о выборе места работы. Близость ориентаций отражена на схеме. Ориентации, располагающиеся на смежных углах – наиболее близкие. Их совпадение не вызывает серьезных внутренних конфликтов при принятии решений. Напротив, ориентации, расположенные на противоположенных углах, предполагают сложности в выборе карьеры.

РЕАЛИСТИЧЕСКАЯ ----- ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ
ВЫБОР

профессиональной

ОБЫКНОВЕННАЯ АРТИСТИЧЕСКАЯ

Ориентации

ИНИЦИАТИВНАЯ ----- СОЦИАЛЬНАЯ

Приложение 3

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ

Если приведенные ниже высказывания хорошо передают ваш характер, обведите кружком соответствующие буквы. Вы можете поставить столько кружков, сколько найдете нужным, но стремитесь ограничить свой выбор только теми высказываниями, которые подходят вам больше всего.

- А. Я люблю командные виды спорта.
- Б. Я увлекаюсь разгадыванием кроссвордов.
- В. Я всегда готов(а) дать совет, если другим он нужен.
- Г. Мне нравится говорить по телефону.
- Д. Я машинально рисую в своих записных книжках.
- Е. Мне нравится все вокруг.
- А. Мне нравится работать руками.
- Б. Я всегда составляю список дел, которые нужно выполнять.
- В. Я бы предпочел работать на самого себя, чем на кого-то другого.
- Г. Мне доставляет удовольствие помогать людям.
- Д. Мне нравится напрягать свое воображение.
- Е. Я силен в естественных науках.
- А. Я умею обращаться с инструментами.
- Б. Моя комната всегда находится в образцовом порядке.
- В. Я предпочел работать не в одиночку, а в коллективе.
- Г. Я не стесняюсь высказывать свое мнение.
- Д. Мне нравится идти в ногу с модой.
- Е. Я люблю читать энциклопедию подряд, страницу за страницей.
- А. Я предпочитаю находиться на открытом воздухе, нежели в помещении.
- Б. Математика – это то, что я знаю лучше всего.
- В. Я предпочел бы участвовать в представлении, а не наблюдать за ним.
- Г. Когда мне нужно решить возникшую проблему, я прибегаю к чужому совету.
- Д. Я всегда принимаю решения самостоятельно.
- Е. Меня интересует природа.
- А. Домашние животные доставляют мне массу удовольствия.
- Б. Мой почерк аккуратный и разборчивый.
- В. Я бы хотел сделать политическую карьеру.
- Г. Я веду дневник.
- Д. Я предпочитаю работать самостоятельно.
- Е. Я разбираю вещи, чтобы понять, как они устроены.

Подчитайте, сколько раз вы обвели каждую букву.

А ___ Б ___ В ___ Г ___ Д ___ Е ___

Если вы обвели одну и ту же букву четыре или пять раз, то вы можете выбрать профессию, родственную тем, что перечислены под этой буквой. Если вы ни одну букву не обвели хотя бы четырежды, ваши интересы находятся еще в стадии становления.

ГРУППА А. Возможно, вы умеете обращаться с инструментами. Может быть, вам нравится садоводство. Может быть, недавно вы сделали книжную полку или сконструировали шкафчик для вашей стереосистемы. Может быть, как раз сейчас вы обдумываете свой очередной проект. Такие дарования нужны для многих профессий. Вы должны поближе познакомиться с теми профессиями, где нужно умение работать практически:

инженер-строитель тренер летчик фермер

ветеринар плотник строительный рабочий подрядчик лесничий садовод-декоратор

ГРУППА Б., наверное, вам уже не раз приходилось подсказывать другим людям, где они забыли свои ключи или очки. Решение математических задач представляет для увлекательную, а не рутинную работу. Может быть, друзья обращаются к вам за помощью на лабораторных занятиях или одалживают ваши конспекты, готовясь к экзамену. Вам может доставить удовольствие заниматься спортивной статистикой, играть в шашки или в шахматы. С такими интересами вам имеет смысл обратить внимание на профессии, определенных организаторских способностей и детального анализа:

программист бухгалтер банкир

авиационный инженер библиотекарь медицинский техник

финансовый аналитик

ГРУППА В. Вы, наверное, уже знаете, что способность убеждать людей составляет одну из ваших сильных черт характера. Может быть, вы староста в классе или один из тех, кого обычно делают ответственным за какое-либо классное мероприятие. Может быть, вы такой человек, который, работая в коллективе, может порекомендовать товарищам выполнить часть своей работы. С такими способностями у вас есть шансы преуспеть в профессиях, где требуется руководитель, убеждать, распоряжаться и давать указания:

предприниматель офицер вооруженных сил адвокат

продавец управляющий отделом политик

директор школы специалист по работе с кадрами

ГРУППА Г. Возможно, вы часто принимаете добровольное участие в классных мероприятиях. Может быть, вы работаете на общественных началах в вашей школе или церкви. Может быть, вы проводите массу времени, разговаривая по телефону с друзьями. Возможно, вам нравится подрабатывать, ухаживая за маленькими детьми, или заниматься командными видами спорта только ради удовольствия. С такими интересами вам имеет смысл выбрать профессию, связанную с общением с людьми:

учитель врач рекламный агент

репортер руководитель сферы социального обеспечения

медсестра психолог

ГРУППА Д. Вы, может быть, уже заметили, что вам нравится рассказывать анекдоты и забавные истории. Может быть, вы ведете дневник, в который записываете, что случается и как вы к этому относитесь. Может быть, вам нравится иногда строить воздушные замки. К вам, должно быть, обращаются друзья с просьбами помочь в выборе одежды или придумать поздравление к дню рождения. С такими задатками и интересами вы можете подумать о выборе профессии, для которой важны творческие способности и самобытность:

Актер художник музыкант писатель дизайнер архитектор фотограф хореограф

ГРУППА Е. Вам, наверное, известны собственные способности чинить разные вещи. Вам нравится разбирать их, чтобы понять, как они устроены. Может быть, вам нравится биология. Может быть, ваша любознательность заставляет вас постоянно искать ключи к разгадке стоящих перед вами задач. Может быть, вам нравится бывать в новых для себя

местах, узнавать новые для себя вещи. С такими интересами вы, вероятно, захотите выбрать профессию, где требуются аналитические способности:

ученый, естествоиспытатель, агент, медик-исследователь
психиатр инженер-механик инженер-электротехник
специалист по проблемам маркетинга юрист среднего звена

Раздел 5 Деловая карьера

Форма: устный опрос

Вопросы:

1. Виды обучения персонала
2. Потенциал персонала
3. Управление деловой карьерой
4. Виды карьер
5. Этапы деловой карьеры
6. Сущность организации труда

Тестовый контроль к разделу 5

1. Карьера – это:

1. последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации;
2. последовательность должностей в рамках всей профессиональной жизни человека;
3. Постепенное продвижение по служебной лестнице, сопровождающееся изменением навыков, способностей, квалификационных возможностей работника;
4. продвижение человека по ступеням производственной, социальной, административной или иной иерархии;
5. путь к успеху, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения;
6. изменение социального статуса человека, сопровождающееся увеличением его доходов.

2. Возможные цели карьеры:

1. получить работу или должность, которая усиливает возможности человека и способствует его развитию;
2. иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
3. работать по профессии или занимать должность, способствующую достижению определенной степени независимости;
4. получить работу или должность, хорошо оплачиваемую или позволяющую одновременно иметь большие побочные доходы;
5. иметь работу или должность, которая позволит продолжать активное обучение;
6. получить работу или должность, допускающую заниматься домашним хозяйством, воспитанием детей;
7. удовлетворение потребности человека во власти.

3. Существуют следующие модели карьеры (автор концепции А.Егоршин) – это:

1. «Лестница» - постепенный подъем по служебной иерархии (рост потенциала работника; занятие высоких должностей, а затем постепенное снижение по служебной лестнице);
2. «Трамплин» - подъем по служебной лестнице до высшей управленческой должности; пребывание в этой должности вплоть до ухода на пенсию;
3. «Змея» - последовательная и сравнительно быстрая смена разных функциональных должностей по горизонтали с вертикальным продвижением по служебной лестнице;
4. «Перепутье» - пребывание в каждой должности ограниченный срок (до 5 лет) с последующей оценкой потенциала и принятием решения о повышении, сохранении или понижении должностного уровня;
5. «Рулетка» - случайный выбор должности, обусловленный благоприятным стечением обстоятельств.

4. Карьера как стратегия – это:

1. Такой способ организации карьеры, который, с одной стороны, обеспечивает оптимальное использование движущих механизмов, а с другой – ослабляет действие факторов торможения. Стратегической целью является обеспечение устойчивости карьерного процесса;

2. Такой способ карьеры, который, несмотря на различные обстоятельства, в том числе и негативные, способствует обязательному удовлетворению потребностей человека.

5. Важнейшее условие служебной карьеры – это:

1. Нахождение и совмещение смысла личной жизни, службы и социальных процессов;

2. Получение высокого статуса в организации и признание вышестоящим руководством.

6. Принцип соразмерности в карьере означает, что:

1. Скорость карьерного продвижения поддерживается соразмерностью с общим движением группы, производственной команды. Именно такое движение обеспечивает устойчивость;

2. Соотношение размера заработной платы лидера с заработной платой высшего руководства.

7. Принцип маневренности карьеры означает, что:

1. Продвижение по служебной лестнице с соответствующими корректировками поведения, уступками обстоятельствам и т.д.;

2. отсрочка продвижения по карьерной лестнице из-за несходства характера с вышестоящим руководством.

8. Принцип экономичности карьеры означает, что:

1. Выбор такого способа деятельности и продвижения по карьерной лестнице, который дает наибольший результат при наименьших затратах ресурсов, распределение сил, ритмичная смена состояний напряжения и расслабления, физическая, психологическая и интеллектуальная тренировки, избегание лишних (нерациональных) действий;

2. Достижение максимального успеха в жизни за минимально короткий срок.

9. Принцип заметности означает, что:

1. Представление результатов своего труда как мастера своего дела, профессионала, широкой общественности;

2. Создание соответствующего имиджа делового человека.

10. К этапам карьеры относятся:

1. Начало карьеры, связанное с адаптацией к рабочим условиям, овладением необходимыми навыками и информацией, деловыми качествами;

2. Середина карьеры, связанная с упрочением профессионального положения: освоением должности, осознанием своих реальных возможностей;

3. Конец карьеры (выход на пенсию), связанный со значительным изменением статуса, изменением привычного порядка и ритма жизни;

4. Подготовительный этап карьеры, связанный с усвоением необходимых знаний, навыков и умений.

11. К негативным явлениям, сопровождающим карьеру, относятся:

1. Профессиональное «выгорание», т.е. состояние эмоционального истощения, сопровождаемое крайним цинизмом;

2. Признаки «выгорания», сопровождающиеся ощущением работы как бремени, плохим настроением на работе и после нее, развитием психосоматических заболеваний, снижением производительности труда и профессионального уровня;

3. Завышенная самооценка человека, восприятие себя как незаменимого;

4. страх перед отставкой как отказом от всего важного и ценного в жизни;– появление психосоматических заболеваний, а в ряде случаев – подавленности и депрессии.

12. Гендерный подход в карьере – это:

1. «гендер» (пер. с лат. – «социальный пол») как совокупность норм поведения и позиций, которые ассоциируются с лицами мужского и женского пола в любом данном обществе. Гендер, т.е. социальный пол, является основной областью, в которой или при помощи которой выражается власть;

2. Успех продвижения в карьере в зависимости от принадлежности к конкретному полу.

13. Формирование резерва на замещение вышестоящей должности в организации включает следующие этапы:

1. Взаимная оценка работников (по контактными группам);

2. Оценка качества работника непосредственными руководителями;

3. Получение обобщенных экспертных оценок всех работников;

4. Выделение работников, получивших высокие оценки, кадровые данные которых удовлетворяют нормативным требованиям к соответствующим должностям;

5. Принятие решения о включении работников в резерв, утверждение состава резерва

6. Обучение кандидата, организация стажировки;

6. Выполнение конкурсных разработок, предложенных работникам, находящимся в резерве, или участие в различных проектах;

7. Уточнение, корректировка информации о кандидатах, включенных в резерв по результатам обучения, стажировки, конкурсов;

8. Назначение на руководящие должности;

9. Прекращение трудового контракта, увольнение, сокращение.

14. При включении в кадровый резерв для последующего замещения руководящей должности учитываются следующие параметры:

1. Образование, стаж, опыт руководящей работы конкретного работника;

2. результаты личной деятельности работника;

3. Результаты деятельности руководимого коллектива;

4. Обобщенные результаты последней аттестации работника;

5. Результаты повышения квалификации; результаты стажировки;

6. Возраст, состояние здоровья; 7. Характер межличностных отношений с подчиненными и вышестоящим руководством.

15. Работа с резервом кадров планируется на конкретный период:

1. короткий (от 1 до 2 лет);

2. длительный (от 5 до 10 лет);

3. наиболее оптимальный (от 0,5 лет до 1 года).

(Ключ 1-2, 2-1,3, 3- 1,2,3, 4-1, 5-1, 6-1, 7-1, 8-1, 9-1, 10-1,2,4, 11-2, 12-1, 13-1,2,3,4,5, 14-2,3, 15-3)

Практическая работа

Тема: «Работа с материалами по аттестации персонала»

Цель: 1. Научить студентов оценивать эффективность труда руководителей и специалистов управления в ходе аттестации.

2. Оценка стабильности коллектива подразделения организации в целях аттестации его руководителя.

Время: 2 часа.

Описание ситуации

Менеджер по персоналу П.П. Петров за истекший период выполнял два вида работ. Работа № 1 выполнялась 20 дней (Д1), а работа № 2 – 30 дней (Д2). При оценке выполнения работ выявлено, что средний балл выполнения работы № 1 составил 4 (Бср1), а работы № 2 - 3 (Бср2).

Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы.

Степень сложности труда Выполненная работа по сложности: существенно превышает должностную инструкцию несколько превышает должностную инструкцию соответствует должностной инструкции несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	Оценка в баллах 5 4 3 2 1
Степень напряженности труда Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	Оценка в баллах 5 4 3 2 1
Степень качества труда Работа выполнена: на высоком уровне на хорошем уровне удовлетворительно ниже среднего уровня неудовлетворительно	Оценка в баллах 5 4 3 2 1

Постановка задачи

Определить коэффициент эффективности труда (Кэфф) менеджера по персоналу П.П. Петрова.

Методические указания

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудника

УТВЕРЖДАЮ

Директор фирмы

Аттестационный лист

по оценке результатов деятельности, за год

Ф.И.О. сотрудника _____ Должность _____

Стаж работы по специальности _____ Базовый оклад _____

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1	Степень сложности труда (К1) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2	Степень напряженности труда (К2) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно		

	отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3	Степень качества труда (К3) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4	Уровень планирования труда (К4) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5	Уровень организации труда (К5) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6	Способность к руководству (К6) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7	Коммуникабельность (К7) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
8	Отношение к работе (К8) Четкое и добросовестное отношение к труду		

Итоговая аттестация

Неудовлетворительно (1 балл)	Ниже среднего уровня (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	---------------------	-----------------------

Приложения: аттестационные листы по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период.

Руководитель

Сотрудник

Члены аттестационной комиссии

Аттестационный лист

По оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника _____ Аттестующий _____

Отдел _____ Дата проведения _____

Трудовой стаж по специальности _____

1. Описание работы

Основные выполняемые функции – должностные обязанности

на 20__ год

Требуемые результаты	Оценка исполнения
----------------------	-------------------

1.	
2.	
...	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые
Сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

1. Проблемы, возникшие при выполнении работы
2. Цели и задачи по улучшению работы
3. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения
4. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в процентах к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту)
5. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) _____

Сотрудник (аттестации) _____

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда (Кэфф) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица.

Работа № 1	Оценка в баллах
------------	-----------------

№ п/п	Показатели Оценки Ф.и.о сотрудника	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	*	**
	Иванов П.П.	Б1/	Б2/	Б3/	Б4/	Б5/	Б6/	Б7/	Б8/	Бср/	Д/
	и т. Д.										

Продолжение

Работа № 2					Оценка в баллах						
№ п/п	Показатели Оценки Ф.И.О. сотрудника	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	*	**
	Иванов П.П.	Б1//	Б2//	Б3//	Б4//	Б5//	Б6//	Б7//	Б8//	Бср//	Д//
	и т.д.										

*Средний балл

**Продолжительность выполнения работы в днях.

Решение ситуации

Коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу П.П. Петрова рассчитывается следующим образом:

$$Кэф = Бср/ * Д/ + Бср// * Д//$$

Д/ + Д//

Найти результат?

Задача «Оценка стабильности коллектива подразделения организации в целях аттестации его руководителя»

Исходные данные

В коллективе филиала торговой фирмы со среднесписочной численностью 100 человек постоянно нарушается трудовая дисциплина и правила внутреннего распорядка. На этом основании кадровая служба фирмы оценивает состояние трудового коллектива филиала как недостаточно стабильное и предпринимает меры для улучшения положения. С этой целью она осуществляет ежемесячный учет нарушений работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, а также нарушений общественного порядка. Данные учета группируются по подразделениям и используются для расчетов соответствующих *коэффициентов стабильности*, на основе которых оценивается уровень стабильности в целом по предприятию, определяется *нормативный показатель стабильности*. В последующем для каждого подразделения средние показатели за каждый квартал, полугодие и год, и эти данные используются при периодической аттестации руководителей подразделений как один из показателей результатов их работы за аттестационный период.

За 23 рабочих дня прошедшего месяца (июль) в филиале имели место следующие нарушения: 10 прогулов, 30 опозданий, 8 случаев ухода с работы до окончания рабочего дня, 20 более мелких нарушений трудового распорядка, 2 случая нарушения общественного порядка. Один человек уволился по собственному желанию. При этом потери от прогулов составили – 30 чел./дней, потери от отпусков с разрешения администрации – 50 чел./дней.

Нормативный коэффициент стабильности по торговой фирме составляет 0,9.

Для учета реакции руководства подразделения на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка, а также общественного порядка служба управления персоналом использует коэффициент неприятия мер (Нм), величина которого устанавливается этой службой и колеблется от 2 до 6 пунктов в зависимости от тяжести нарушений. В июле месяце эта величина Нм оценена в 3 пункта. Динамика стабильности за шесть месяцев первого полугодия характеризуется следующими данными (табл. 1).

Таблица 1

Показатели стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Кст	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

Постановка задачи

Оценить уровень стабильности коллектива филиала торговой фирмы за июль текущего года исходя из приведенных данных.

Методические указания

Оценка уровня стабильности коллектива производится путем расчета величины коэффициента стабильности и сравнения полученного значения с нормативным по предприятию. В идеале коэффициент стабильности (Кст) равен 1. Фактическая величина Кст рассчитывается с помощью следующей формулы:

$$K_{ст} = \frac{Пп + Оп + Пур + Нтр + Ноп + А + Ув (Ппр + Пра + Пз) \times 10}{Чсп \times Д} + \dots$$

Где $K_{ст}$ – коэффициент стабильности трудового коллектива;

Пп – число случаев прогула;

Оп – число случаев опозданий на работу;

Пур – число случаев ухода с работы до окончания рабочего дня;

Нтр – число других нарушений трудового распорядка;

Ноп – число случаев нарушений общественного порядка;

А – число случаев нарушений общественного порядка, повлекших за собой арест до нескольких суток;

Ув – число уволившихся по инициативе администрации и по собственному желанию;

Ппр – потери от прогулов (чел./дн.);

Пра – потери вследствие отпусков с разрешения администрации (чел./дн.);

Пз – потери от задержания работников органами охраны правопорядка (чел./дн.);

Нм – коэффициент, устанавливаемый службой персонала по фактам непринятия руководителем подразделения, мер воздействия на нарушителей;

Чсп – среднесписочная численность работающих на 1-е число месяца, следующего за отчетным;

Д – количество рабочих дней в отчетном месяце.

Полученное значение $K_{ст}$ следует занести в табл. 2 и сравнить со средним значением за предшествующий период. Если оно выше среднего за период, предшествовавший отчетному месяцу, то его следует оценить, как положительное. Если же осталось на прежнем уровне или уменьшилось – как отрицательное.

Но этого еще недостаточно для окончательного вывода. Чтобы сделать такой вывод, полученный путем расчета, $K_{ст}$ сравнивают с нормативным $K_{ст}$ по торговой фирме и анализируют характер динамики. Для этого целесообразно построить график.

Решение

1. Подставляем приведенные выше исходные данные в формулу

2. Заносим полученное значение $K_{ст}$ в табл.2

Таблица 2

Показатель стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль
$K_{ст}$	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,80	?

3. Сделать вывод, что видно из таблицы.

4. Для оценки характера динамики $K_{ст}$ постройте график, который позволит увидеть анализ динамики показателя стабильности коллектива филиала.

5. Из графика вы увидите, что показатель стабильности филиала, во-первых, неустойчив, во-вторых, колеблется на уровне __?, в-третьих, не обнаруживается тенденции к улучшению. Если учесть, что нормативное по предприятию значение $K_{ст} = 0,9$, то администрации филиала и кадровой службе фирмы следует продумать систему мер, направленных на принципиальное улучшение ситуации.

6. Необходимо студентам продумать рекомендации, за счет чего можно достичь высокой стабильности трудового коллектива. Какие показатели, входящие в формулу, имеют в этом отношении решающее значение?

7. Аттестационная комиссия при поведении аттестации руководителя филиала какие сделает замечания и какой вывод по данному руководителю.

Раздел 6 Социально-психологические методы управления персоналом

Форма: устный опрос

Вопросы:

1. Расстановка кадров внутри организации
2. Формы общественного разделения труда
3. Развития потенциала рабочей силы
4. Типы конфликтов как фактор текучести кадров
5. Оценка результатов деятельности персонала
6. Подходы к оценке труда работников
7. Критерии и методы оценки деятельности кадров

Тестовый контроль раздел 6

1. Чрезмерной жесткостью и радикализмом отличаются:
 - а) антикризисные методы управления персоналом;
 - б) консервативные методы управления персоналом;
 - в) реформистские методы управления персоналом;
 - г) правильного ответа нет.
2. Коллективный договор относится:
 - а) к локальным правовым актам предприятия по управлению персоналом;
 - б) к нормативно-правовым актам, содержащим нормы и нормативы в области управления персоналом;
 - в) к федеральным законам;
 - г) правильного ответа нет.
3. К нормативным документам в области управления персоналом, принимаемым на уровне Российской Федерации, относятся:
 - а) этический кодекс поведения работников организации;
 - б) коллективный договор;
 - в) трудовой кодекс Российской Федерации;
 - г) положение о персонале организации.
4. Основные правила поиска, отбора, найма, адаптации и мотивации персонала организации определены:
 - а) в коллективном договоре;
 - б) в трудовом кодексе Российской Федерации;
 - в) в этическом кодексе поведения работников организации;
 - г) в положении о персонале организации.
5. Какие документы не относятся к нормативно-методической базе?
 - а) нормы времени;
 - б) методические указания;
 - в) федеральные законы;
 - г) разъяснения.
6. Материально-техническое обеспечение функционирования службы персонала – это:
 - а) мероприятия, нацеленные на удовлетворение службы персонала в материальных ресурсах;
 - б) нормативно-методическая база;
 - в) организационно-правовая база;
 - г) документационное обеспечение.

7. Что относится к информационному обеспечению функционирования службы персонала?

- а) нормативно-методическое обеспечение;
- б) документационное обеспечение;
- в) организационно-правовое обеспечение;
- г) правильного ответа нет.

(Ключ 1-а, 2-б, 3-в, 4-г, 5-а, 6-а, 7-г)

Практическая работа

Тема: «Разрешение конфликтной ситуации. Анализ стрессовой ситуации. Текучесть кадров»

Цель: 1. Оценка текущести кадров.

1. Разработка мероприятий по сокращению текущести кадров.

Время: 2 часа.

Задача 1.

Определите коэффициент текущести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников:

1. Списочный состав на начало отчетного периода 6714

2. Принято в течение отчетного 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 отчетного периода – всего... 388

В том числе по причинам:

перевод на другие предприятия –
окончание срока договора 67

переход на учебу, призыв на военную службу,

уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом 82

по собственному желанию 196

увольнение по сокращению штатов..... 30

увольнение за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины..... 13

4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр.1 + стр. 2 – стр. 3).....6592

5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период..... 6060

6. Среднесписочное число работников... 6653

Методические указания

Для решения данной задачи необходимо найти коэффициент текущести кадров и коэффициент удовлетворенности работников на предприятии по следующим формулам:

1. Коэффициент текущести кадров (Кт), %:

$$K_t = (P_v : P_n) \times 100,$$

где P_v – численность работников, уволенных по причинам текущести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины);

P_n – списочное число работников на начало периода.

1. Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии (K_u):

$$K_u = 1 - (P_{сж} : P_{ср}),$$

где $P_{сж}$ - число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию;

$P_{ср}$ – среднесписочная численность работников на предприятии.

Решение задачи:

Студентам необходимо определить эти коэффициенты и предложить мероприятия по сокращению текучести кадров на предприятии.

Задача 2.

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии – 10%

Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи и сделать вывод.

Методические указания

Коэффициент интенсивности текучести (Ки.т.):

Ки.т. = $P_{vi} : P_i$,

где P_{vi} – доля i -й категории работников в числе выбывших по причинам текучести;

P_i – доля этой же категории работников в структуре работающих на предприятии;

Решение задачи:

Студентам необходимо определить данный коэффициент и сделать вывод о том, что выше или ниже интенсивность текучести среди молодых работников данной организации.

Задача 3.

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

Отработано всего... 894240

Число чел./ч неявок на работу – всего... 141152

В том числе:

очередные отпуска... 72320

отпуска по учебе... 1768

отпуска в связи с родами... 2832

болезни... 46112

прочие неявки, разрешенные законом... 8160

неявки за счет с разрешения администрации... 1056

прогулы... 1784

вынужденные отгулы по инициативе администрации... 7120

Праздничные и выходные дни... 383064

Методические указания

Показатель абсентеизма (А), % рассчитывается по следующей формуле:

$A = (R_{п} : P) \times 100$,

Где $R_{п}$ – общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации;

P – общий баланс рабочего времени организации за год.

Решение задачи:

Студентам необходимо рассчитать показатель абсентеизма на предприятии и сделать вывод о потерях производственного времени из-за отсутствия работников на рабочем месте.

Задание на дом: повторить тему: «Совершенствование организации труда».

Раздел 7 Оценка эффективности управления персоналом

Форма: устный опрос (В-0)

Вопросы:

1. Формы общественного разделения труда
2. Развития потенциала рабочей силы
3. Типы конфликтов как фактор текучести кадров
4. Оценка результатов деятельности персонала
5. Подходы к оценке труда работников
6. Критерии и методы оценки деятельности кадров

Тестовый контроль раздел 7

1. Работник, который проходит последовательно все стадии развития в разных организациях и на разных должностях – это карьера:
 - а) межорганизационная;
 - б) внутриорганизационная;
 - в) деловая;
 - г) нет правильного ответа.
2. Менеджер по персоналу проработал в организации со дня ее основания, и его назначили зам. Директором службы по управлению персоналом – это карьера:
 - а) внутриорганизационная специализированная вертикальная;
 - б) внутриорганизационная неспециализированная горизонтальная;
 - в) межорганизационная специализированная скрытая;
 - г) нет правильного ответа.
3. Отметьте, какие виды обучения персонала вы знаете:
 - а) подготовка кадров;
 - б) повышение квалификации кадров;
 - в) переподготовка кадров;
 - г) все выше перечисленное.
4. Какие задачи включает общая цель профориентации:
 - а) информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
 - б) создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
 - в) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств, обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности;
 - г) все выше перечисленное.
5. Кадровое планирование не может быть успешным без контроллинга, кот. Называется:
 - а) координация;
 - б) кадровый аудит;
 - в) кадровый контроллинг;
 - г) нет правильного ответа.
6. Какой уровень кадрового планирования ориентирован на определение проблемы в период от трех до десяти лет и зависит от внешних факторов:
 - а) оперативное планирование;
 - б) стратегическое планирование;
 - в) тактическое планирование;
7. Маркетинг персонала в узком смысле – это:
 - а) определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами;
 - б) особая функция службы управления персоналом;
 - в) вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами;
 - г) нет правильного ответа.
8. Требования к персоналу выражаются в параметрах:
 - а) способности;
 - б) свойства;
 - в) мотивационные установки;
 - г) все выше перечисленное.
9. Стимулирование, которое осуществляется путем применения различных форм и систем зарплаты и премирования это:
 - а) материальное стимулирование;

- б) внешнее мотивирование;
- в) моральное стимулирование;
- г) нет правильного ответа.

10. Дисциплина может быть:

- а) трудовой;
- б) технологической;
- в) производственной;
- г) все выше перечисленное.

(Ключ 1а, 2а, 3г, 4г, 5в, 6в, 7г, 8г, 9а, 10а,в)

Критерии оценки

Критерии оценки ответов на устные вопросы

Оценка "5 (отлично)" ставится, если обучающийся:

- полно излагает изученный материал, даёт правильное определение основных понятий
- обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;
- излагает материал последовательно и правильно.

Оценка "4 (хорошо)" ставится, если обучающийся:

- даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки "5", но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёта в последовательности и оформлении излагаемого.

Оценка "3 (удовлетворительно)" ставится, если обучающийся:

- излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в оформлении излагаемого.

Оценка "2 (неудовлетворительно)" ставится, если обучающийся:

- обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала,
- допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Оценка "2" отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьёзным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Критерии выставления оценок при решении тестов

Оценка за контроль ключевых компетенций, учащихся производится по пятибальной системе.

При выполнении заданий ставится отметка:

«3» - за 50–70% правильно выполненных заданий.

«4» - за 70-85% правильно выполненных заданий.

«5» - за правильное выполнение более 85% заданий.

Основным критерием эффективности усвоения учащимися содержания учебного материала считается коэффициент усвоения учебного материала – K_u .

Он определяется как отношение правильных ответов к общему количеству вопросов

$$K_u = N/K$$

Где N – количество правильных ответов

K – общее число вопросов.

Если K_u больше 0,7 то учебный материал считается усвоенным.