

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Государственное, муниципальное и корпоративное управление»

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.ДВ.03.01 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

Направление подготовки  
38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки  
«Экономика предприятия»

Квалификация выпускника – бакалавр

Форма обучения – очно-заочная

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценочные материалы – это совокупность учебно-методических материалов (контрольных заданий, описаний форм и процедур проверки), предназначенных для оценки качества освоения обучающимися данной дисциплины как части ОПОП.

Цель – оценить соответствие знаний, умений и владений, приобретенных обучающимся в процессе изучения дисциплины, целям и требованиям ОПОП в ходе проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.

Основная задача – обеспечить оценку уровня сформированности компетенций.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета – тестирование, выполнение практического задания и ответы на теоретические вопросы.

## 2. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

| Контролируемые разделы (темы) дисциплины           | Код контролируемой компетенции (или её части) | Наименование оценочного средства |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|
| Тема 1. Теоретические основы управления персоналом | УК-3.1, УК-3.3, УК-3.2, УК-6.1                | зачет                            |
| Тема 2. Подбор и оценка персонала                  | УК-3.1, УК-3.3, УК-3.2, УК-6.1                | зачет                            |
| Тема 3. Структура персонала                        | УК-3.1, УК-3.3, УК-3.2, УК-6.1                | зачет                            |
| Тема 4. Развитие кадрового потенциала              | УК-3.1, УК-3.3, УК-3.2, УК-6.1                | зачет                            |
| Тема 5. Методы управления персоналом               | УК-3.1, УК-3.3, УК-3.2, УК-6.1                | зачет                            |
| Тема 6. Кадровая политика и стили руководства      | УК-3.1, УК-3.3, УК-3.2, УК-6.1                | зачет                            |
| Тема 7. Конфликты и пути их разрешения             | УК-3.1, УК-3.3, УК-3.2, УК-6.1                | зачет                            |

## 3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сформированность каждой компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

- 1) пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;
- 2) продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенций по завершении освоения дисциплины;
- 3) эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенций и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

*а) описание критериев и шкалы оценивания тестирования:*

| Шкала оценивания                 | Критерий                                                                                                          |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 баллов<br>(эталонный уровень)  | уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 80 до 100% |
| 4 балла<br>(продвинутый уровень) | уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 70 до 79%  |
| 3 балла<br>(пороговый уровень)   | уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 60 до 69%  |
| 0 баллов                         | уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 0 до 59%   |

*б) описание критериев и шкалы оценивания практико-ориентированного задания открытого типа:*

| Шкала оценивания                 | Критерий                                                                      |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 5 баллов<br>(эталонный уровень)  | задание выполнено верно                                                       |
| 4 балла<br>(продвинутый уровень) | задание выполнено верно, но имеются некоторые неточности                      |
| 3 балла<br>(пороговый уровень)   | задание выполнено верно, с дополнительными наводящими вопросами преподавателя |
| 0 баллов                         | задание не выполнено                                                          |

На зачет выносятся тест и два практико-ориентированных задания открытого типа. Студент может набрать максимум 15 баллов. Итоговый суммарный балл студента, полученный при прохождении промежуточной аттестации, переводится в традиционную форму по системе «зачтено», «не зачтено»

| Шкала оценивания | Критерий      |                                                                                                                                                  |
|------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| зачтено          | 9 – 15 баллов | Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течение семестра заданий (на практических работах и при самостоятельной работе) |
| не зачтено       | 0 – 8 баллов  | Студент не выполнил всех предусмотренных в течение семестра текущих заданий (на практических работах и при самостоятельной работе)               |

#### 4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

| Коды компетенций | Содержание компетенций                                                                              |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3             | Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде                 |
| УК-3.1           | Убедительно выстраивает систему аргументов при взаимодействии в команде. Влияет на принятие решений |

##### *а) типовые тестовые задания закрытого и открытого типа*

1. С позиции личных качеств руководителя выделяют стили руководства:

- А) авторитарный, демократичный, либеральный**
- Б) авторитарный, демократичный, стратегический
- В) авторитарный, либеральный, компромиссный
- Г) демократичный, либеральный, компромиссный
- Д) демократический, компромиссный, стратегический

2. Какая форма воздействия не относится к психологическим методам управления:

- А) совет
- Б) просьба
- В) распоряжение**
- Г) убеждение

3. По какому признаку можно классифицировать организационные конфликты:

- А) по направленности воздействия
- Б) по способу решения
- В) оба варианта верны**
- Г) нет верного ответа

4. Что не входит в группу методов управления конфликтами:

- А) структурные методы
- Б) метод картографии
- В) опрос**

5. Какие три вида посредничества различают при решении конфликта \_\_\_\_\_:  
( *внутриорганизационные, межорганизационные, внеорганизационные*)

6. Выберите верный список этапов конфликта:

А) эскалация, конфликтная ситуация, речевое противодействие

Б) инициация конфликта, инцидент, деструктивный конфликт

**В) конфликтная ситуация, инцидент, эскалация, послеконфликтная стадия**

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

А) структурные

**Б) межличностные**

В) внутриличностные

8. Какой нормативный документ регламентирует состав, порядок обработки и хранения персональных данных, условия их передачи третьим лицам, получение согласия на обработку (впишите ответ):

\_\_\_\_\_  
*Положение о персональных данных работников (ст. 88 ТК РФ).*

9. Определите фазу с самой высокой возможностью для разрешения конфликта:

**А) начальная фаза**

Б) фаза подъема

В) пик конфликта

#### *б) типовые практико-ориентированные задания*

**Задание № 1.** Предстоит совещание по вопросу выбора типа кадровой политики при наборе персонала. Сравните два типа кадровой политики. Сформулируйте решение, в текущей ситуации при наличии дефицита рабочей силы. Аргументируйте, предлагаемое решение.

Таблица. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс | Тип кадровой политики |          |
|------------------|-----------------------|----------|
|                  | открытая              | закрытая |
| Набор персонала  |                       |          |

**Ответ.**

Таблица. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс | Тип кадровой политики                       |                                                                      |
|------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                  | открытая                                    | закрытая                                                             |
| Набор персонала  | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук |

При наличии дефицита рабочей силы рекомендуется использовать закрытую кадровую политику, осуществляя мероприятия по развитию кадрового потенциала предприятия, в частности переподготовку работников.

**Задание № 2.** Предстоит совещание по вопросу выбора типа кадровой политики при обучении и развитии персонала. Сравните два типа кадровой политики. Сформулируйте решение, в текущей ситуации при необходимости внедрения новой технологии бережливого производства, не используемой ранее в организации. Аргументируйте, предлагаемое решение.

Таблица. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс              | Тип кадровой политики |          |
|-------------------------------|-----------------------|----------|
|                               | открытая              | закрытая |
| Обучение и развитие персонала |                       |          |

**Ответ.**

Таблица. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

|  | Тип кадровой политики |  |
|--|-----------------------|--|
|  |                       |  |

| Кадровый процесс              | открытая                                                                      | закрытая                                                                                                                                                |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обучение и развитие персонала | <b>Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового</b> | <b>Часто проводится во внутри-корпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации</b> |

При внедрении новой технологии рекомендуется использовать на первоначальном этапе открытую кадровую политику при обучении персонала, т.к. сотрудники на предприятия ещё не обладают нужными знаниями, их необходимо направить на обучение во внешние учебные центры. В дальнейшем тип кадровой политики может измениться.

**Задание №3.** Предстоит совещание по вопросу выбора типа кадровой политики

Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, проведя сравнение открытой и закрытой кадровых политик (таблица)

Таблица. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс              | Тип кадровой политики |          |
|-------------------------------|-----------------------|----------|
|                               | открытая              | закрытая |
| Набор персонала               |                       |          |
| Адаптация персонала           |                       |          |
| Обучение и развитие персонала |                       |          |

**Ответ.**

Таблица. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс              | Тип кадровой политики                                                                                      |                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | открытая                                                                                                   | закрытая                                                                                                                                                |
| Набор персонала               | <b>Ситуация высокой конкуренции на рынке труда</b>                                                         | <b>Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук</b>                                                                             |
| Адаптация персонала           | <b>Более длительный период адаптации, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками</b> | <b>Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы</b>                           |
| Обучение и развитие персонала | <b>Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового</b>                              | <b>Часто проводится во внутри-корпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации</b> |

**Задание № 4.** Выявите основные цели деятельности Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. Ответ дайте, используя Федеральный закон «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» от 01.05.1999 №92-ФЗ).

**Ответ.** Основными целями Комиссии являются регулирование социально-трудовых отношений и согласование социально-экономических интересов сторон: 1) представителей общероссийских объединений профессиональных союзов, 2) общероссийских объединений работодателей, 3) Правительства Российской Федерации.

**Задание № 5.** В новой организации на совещании рассматриваются вопросы ознакомления работников с «Положением о персональных данных работников». Аргументируйте необходимость ознакомить всех сотрудников с этим документом под подпись.

**Ответ.** С копией этого документа администрация предприятия обязана ознакомить всех сотрудников на основании подпункта 6 п. 1 ст. 18.1 закона № 152-ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006г.

**Задание № 6.** В организации на совещании рассматривается «Положение о персональных данных работников». Предложена следующая структура документа:

- 1) цели и задачи организации при работе с персональными данными;
- 2) перечни фактических и потенциально задействуемых в бизнес-процессах организации

персональных данных;

3) описание операций с данными, практикуемых организацией;

4) обязанности сотрудников организации, задействующих при выполнении трудовой функции те или иные данные;

5) права сотрудников организации на приобретение санкционированного доступа к данным.

Как вы считаете, такое решение верно? Аргументируйте свой ответ.

**Ответ.** Нет, поскольку «Положение о персональных данных работников» помимо перечисленных разделов должно содержать:

+ правовые механизмы ответственности работников фирмы за нарушения при операциях с данными;

+ способы доступа к данным, используемые в фирме.

**Задание № 7.** В новой организации на совещании рассматриваются вопросы реализации мероприятий в сфере охраны персональных данных работников. Аргументируйте необходимость назначения ответственного лица за организацию обработки персональных данных.

**Ответ.** Необходимость назначения на предприятии ответственного лица за организацию обработки персональных данных является обязанностью предприятия на основании подпункта 1 п. 1 ст. 18.1 закона № 152-ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006г.

**Задание № 8.** Для отдела маркетинга, в котором работают три человека принята бестарифная система оплаты труда. На февраль этому отделу установлены фонд оплаты труда в размере 100 000 руб. Каждый работник выполнил план : Н.М. Иванова на 115%, А.Л. Алексеева на 130%, Т.О. Сергеева на 125%.

Сделайте вывод о трудовом участии каждого работника и рассчитайте заработную плату Н.М. Ивановой за февраль.

**Ответ.** Коэффициенты трудового участия работников:

Н.М. Иванова — 1,15; А.Л. Алексеева — 1,3; Т.О. Сергеева — 1,25.

Сумма коэффициентов трудового участия работников:

$1,15 + 1,3 + 1,25 = 3,7$ .

Размер зарплаты Н.М. Иванова:

$100\ 000\ \text{руб.} : 3,7 * 1,15 = 31\ 081,08\ \text{руб.}$

**Задание № 9.** Сотруднику установлена повременная система оплаты труда. Его дневная тарифная ставка равна 1000 руб. В январе сотрудник фактически отработал 16 дней, в феврале – 12 дней, в марте - 19 дней, в апреле- 20 дней, в мае – 12 дней.

Проанализируйте, выгодно ли предприятию перевод данного сотрудника на бестарифной системе оплаты труда с окладом 20 000 рублей в месяц.

**Ответ.** ЗП при тарифной оплате =  $1000\ \text{руб.} * (16+12+19+20+12)\ \text{дн.} = 79\ 000\ \text{руб.}$

ЗП по бестарифной системе оплаты труда =  $20\ 000\ \text{руб.} * 5\ \text{мес.} = 100\ 000\ \text{руб.}$

Предприятию не выгоден переход на бестарифную систему оплаты труда,

т.к.  $100\ 000 > 79\ 000$ .

**Задание № 10.** На собеседовании потенциальный работник высказал пожелание получать заработную плату в расчете за отработанные часы. На предприятии повременная система оплаты труда не установлена. Аргументируйте возможность или невозможность удовлетворения пожелания потенциального работника.

**Ответ.** Пожелания потенциального работника не могут быть удовлетворены, т.к. заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда (ст. 135 «Трудового кодекса Российской Федерации» от 30.12.2001г. №197-ФЗ), а такая система оплаты на предприятии не предусмотрена.

**Задание № 11.** В бухгалтерии в одном кабинете работают две сотрудницы. Одна из них молодая, другая в предпенсионном возрасте, обе хорошие специалисты. Несмотря на то, что они работают независимо друг от друга, старшая сотрудница регулярно вмешивается в работу молодой: дает ей советы, постоянно говорит об отсутствии компетенции, указывает на ошибки. Кроме того, женщина предпенсионного возраста постоянно обращает внимание на то, как выглядит молодой специалист, пытается ее по-своему «образумить». При этом старшая сотрудница делает это без злого умысла,

считая, что таким образом, она беспокоится о своей «неопытной» коллеге. Какой путь решения конфликта Вы можете предложить в данной ситуации?

**Ответ.** Поскольку функциональные обязанности данных работников не пересекаются и нет необходимости их нахождения в одном кабинете, то следует провести анализ размещения рабочих мест сотрудников в кабинетах и территориально разместить рабочие места каждой сотрудницы в других разных) кабинетах, избирая тактику избегания конфликта.

| <i>Коды компетенций</i> | <i>Содержание компетенций</i>                                                                                                              |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3                    | Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде                                                        |
| УК-3.2                  | Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели |

***а) типовые тестовые задания закрытого и открытого типа***

1. Оценка потребности в персонале – это:

А) определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

**Б) мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.**

В) анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптация новых сотрудников организации.

Г) специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы.

2. Что из перечисленного не является управлением по развитию кадрового потенциала?

А) планирование карьерного роста

**Б) кадровый аудит**

В) повышение квалификации

Г) формирование кадрового резерва

3. Какой нормативный документ закрепляет выбранную работодателем систему оплаты труда (в том числе сверхурочного) и поощрения сотрудников (впишите ответ):

---

***Положение об оплате труда и премировании (ст. 135 ТК РФ).***

4. Для какой из перечисленных категорий работников характерны следующие управленческие воздействия - методы найма, процедуры отбора, введение в должность, условия заключения договоров, процесс адаптации, обучение?

А) действующий персонал

**Б) вновь принятый персонал**

В) потенциальные сотрудники

Г) персонал, покинувший организацию

5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (можно выбрать несколько вариантов ответа):

**А) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы**

Б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом

В) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ

**Г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба**

**Д) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия**

Е) какова эффективность функционирования кадровых служб

6. Оценка результатов работы персонала по небольшому количеству показателей называется:

- А) регулярная, развернутая
- Б) регулярная промежуточная**
- В) нерегулярная
- Г) латентная

7. Аттестация персонала - это:

- А) анализ затрат, связанных с наймом персонала
- Б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала
- В) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места**
- Г) установление функциональной роли работника
- Д) верны ответы А) и Б)

8. К явной функции аттестации относится:

- А) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли**
- Б) углубление знакомства с подчиненными
- В) разрушение круговой поруки
- Г) мотивация и стимулирование труда
- Д) поиск оснований для увольнения конкретных работников

9. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?

- А) рассказать и продать
- Б) рассказать и выслушать**
- В) решение проблемы
- Г) «дерево решений»

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

- А) знания
- Б) качество выполнения работы
- В) способности к руководству
- Г) возраст работника**
- Д) способность к развитию

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

- А) единообразие методов оценки
- Б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью
- В) различие представлений об эффективности оценки**
- Г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии
- Д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки

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

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

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

- А) анкетный опрос
- Б) интервью

- В) шкалирование
- Г) парные сравнения
- Д) самооценка**

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

- А) анкетный опрос
- Б) критический инцидент
- В) интервью**
- Г) ранжирование
- Д) шкалирование

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

- А) критический инцидент**
- Б) интервью
- В) упорядочение рангов
- Г) парные сравнения
- Д) самооценка

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

- ...
- А) попарного сравнения**
- Б) принудительного распределения
- В) альтернативных характеристик
- Г) упорядочения рангов
- Д) управления по целям

17. К информационным каналам привлечения персонала из внешних источников относятся (можно выбрать несколько вариантов ответа):

- А) анализ рынка труда в своем сегменте (по количеству вакансий, уровню заработной платы)
- Б) направление информации о вакансиях своим сотрудникам, работающим в организации
- В) публикации объявлений в СМИ о вакансиях**
- Г) обращения в государственную службу занятости населения, агентства по трудоустройству, рекрутинговые агентства за подбором кандидатов или информацией о кандидатах на вакантные места**
- Д) контакты с организацией, осуществляющей лизинг персонала**

18. К информационным каналам привлечения персонала из внутренних источников относятся (можно выбрать несколько вариантов ответа):

- А) информирование всех подразделений о наличии вакансии**
- Б) при передвижении имеющегося персонала по иерархической лестнице увольнение работника, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется приглашением на эту ступень работника более низкого уровня**
- В) публикации объявлений в СМИ о вакансиях.

19. К действиям специалистов службы кадров по планированию процедуры отбора сотрудников относятся (можно выбрать несколько вариантов ответа):

- А) разработка бланка заявок для подразделений на подбор специалистов**
- Б) рассылка бланков руководителям отделов с указанием срока сбора информации**
- В) сбор и анализ заявок в соответствии с целями предприятия и задачами каждого подразделения**
- Г) формирование перечня вакансий и списка лиц, ответственных за подбор**
- Д) составление нового штатного расписания (при необходимости)**
- Е) разработка квалификационных требований**
- Ж) заключение трудовых контрактов

20. Какие действия, проводимые службой кадров, относятся к поиску новых сотрудников (можно выбрать несколько вариантов ответа):

А) анализ состояния рынка труда

Б) размещение объявлений

В) участие в «Днях карьеры» при работе с учебными заведениями

Г) подготовка текстов рекламных объявлений для СМИ

Д) разработка и утверждение инструментария отбора специалистов (подготовка бланков анкет, тестов, определение способов испытаний, согласование процедур с руководителями подразделений)

Е) разработка программы адаптации и мотивации новых сотрудников совместно с начальниками отделов

21. Назовите внутренние источники привлечения персонала:

А) совмещение функций и должностей

Б) наем работников других организаций

В) кадровый резерв

Г) незанятое население

**б) типовые практико-ориентированные задания**

**Задание № 1.** Предстоит совещание по вопросу выбора методов оценки персонала. Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, осуществив предварительное установление показателей оценки (что должно оцениваться, на что ориентируется оценщик).

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                                   | Краткое описание метода |
|---|---------------------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Биографический метод                              |                         |
| 2 | Произвольные устные или письменные характеристики |                         |
| 3 | Оценка по результатам                             |                         |

**Ответ.**

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                                   | Краткое описание метода                                                                                                            |
|---|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Биографический метод                              | <b>Оценка работника по биографическим данным</b>                                                                                   |
| 2 | Произвольные устные или письменные характеристики | <b>Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и заслуги)</b> |
| 3 | Оценка по результатам                             | <b>Устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой сотрудником</b>                                                   |

**Задание № 2.** Предстоит совещание по вопросу выбора методов оценки персонала. Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, осуществив предварительное установление показателей оценки (что должно оцениваться, на что ориентируется оценщик).

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода           | Краткое описание метода |
|---|---------------------------|-------------------------|
| 1 | Метод групповой дискуссии |                         |
| 2 | Метод эталона             |                         |
| 3 | Матричный метод           |                         |

**Ответ.**

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода           | Краткое описание метода                                                                                            |
|---|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Метод групповой дискуссии | <b>Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания и личностные качества</b> |
| 2 | Метод эталона             | <b>Оценка относительно наилучшего работника, выбранного за эталон</b>                                              |
| 3 | Матричный метод           | <b>Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в матричной форме)</b>        |

**Задание № 3.** Предстоит совещание по вопросу выбора методов оценки персонала. Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, осуществив предварительное установление показателей оценки (что должно оцениваться, на что ориентируется оценщик).

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                                                  | Краткое описание метода |
|---|------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Методы свободного и принудительного выбора оценочных показателей |                         |
| 2 | Метод суммируемых оценок                                         |                         |
| 3 | Метод заданной группировки работников                            |                         |

**Ответ.** Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                                                  | Краткое описание метода                                                                                                   |
|---|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Методы свободного и принудительного выбора оценочных показателей | <b>Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в профессиограмме</b> |
| 2 | Метод суммируемых оценок                                         | <b>Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления оценки по определенной шкале</b>   |
| 3 | Метод заданной группировки работников                            | <b>Под заданную модель требований к работнику - подбирается подходящий кандидат</b>                                       |

**Задание № 4.** Предстоит совещание по вопросу выбора методов оценки персонала. Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, осуществив предварительное установление показателей оценки (что должно оцениваться, на что ориентируется оценщик).

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода          | Краткое описание метода |
|---|--------------------------|-------------------------|
| 1 | Тестирование             |                         |
| 2 | Ранжирование             |                         |
| 3 | Метод попарных сравнений |                         |

**Ответ.** Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода          | Краткое описание метода                                                                                                                                               |
|---|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Тестирование             | <b>Определение знаний, компетенций и других характеристик на основе специальных тестов</b>                                                                            |
| 2 | Ранжирование             | <b>Определение экспертным или другим путем ранга оцениваемого сотрудника среди других работников, и расположение всех работников в списке в соответствии с рангом</b> |
| 3 | Метод попарных сравнений | <b>Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам</b>                                                                                           |

**Задание № 5.** Предстоит совещание по вопросу выбора методов оценки персонала. Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, осуществив предварительное установление показателей оценки (что должно оцениваться, на что ориентируется оценщик).

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                | Краткое описание метода |
|---|--------------------------------|-------------------------|
| 1 | Метод заданной балльной оценки |                         |
| 2 | Коэффициентный метод           |                         |
| 3 | Метод критического инцидента   |                         |

**Ответ.**

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                | Краткое описание метода                                                                           |
|---|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Метод заданной балльной оценки | <b>Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)</b> |

|   |                              |                                                                                                                 |
|---|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Коэффициентный метод         | <b>Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых</b> |
| 3 | Метод критического инцидента | <b>Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации</b>                                                |

**Задание № 6.** Предстоит совещание по вопросу выбора методов оценки персонала. Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, осуществив предварительное установление показателей оценки (что должно оцениваться, на что ориентируется оценщик).

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                    | Краткое описание метода |
|---|------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Метод самооценок и самоотчетов     |                         |
| 2 | Метод шкалирования                 |                         |
| 3 | Метод альтернативных характеристик |                         |

**Ответ.**

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                    | Краткое описание метода                                                                                 |
|---|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Метод самооценок и самоотчетов     | <b>Письменная или устная самооценка перед коллективом</b>                                               |
| 2 | Метод шкалирования                 | <b>Значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника</b>                       |
| 3 | Метод альтернативных характеристик | <b>Отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества</b> |

**Задание № 7.** Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 600 чел. В течение года уволены по собственному желанию 37 чел.; уволены за нарушение трудовой дисциплины 5 чел.; ушли на пенсию 11 чел.; поступили в учебные заведения и призваны в Вооруженные Силы 13 чел.; переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел. Сделайте вывод о величине коэффициента текучести кадров (%).

**Ответ.**

$$K_{\text{тек}} = \frac{S_{\text{увол}}}{T_{\text{спис}}} * 100 = \frac{37 + 5}{600} * 100 = 7\%$$

Коэффициент текучести кадров:

Коэффициент текучести кадров имеет нормативное значение: 3–5% в связи с естественным обновлением персонала.

Вывод: на предприятии коэффициент текучести кадров - 7%, что свидетельствует о существовании проблем в управлении или в коллективе и требует диагностики и принятия меры по стабилизации ситуации с персоналом.

**Задание № 8.** За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 600 тыс. до 640 тыс. руб. в год. Объем выпущенной продукции ежегодно составляет при этом 1200 млн. руб. Сделайте оценку экономии рабочей силы.

**Ответ.**

При базисной выработке численность рабочих:  $1200\ 000\ 000 / 600\ 000 = 2000$  человек;

при повышении производительности труда она составит:  $1200\ 000\ 000 / 640\ 000 = 1562$  человека;

Вывод: экономия рабочей силы: 433 человека (т.к.  $2000 - 1562 = 433$ ).

**Задание № 9.** На основании приведенных в таблице данных оцените, смогло ли предприятие покрыть потребность в кадрах в течение года (при условии, что производственное задание остается неизменным).

Таблица

| Показатели                              | Численность работников, чел. |
|-----------------------------------------|------------------------------|
| Списочная численность работников за год | 205                          |
| Принято на работу                       | 42                           |
| Уволено с работы,                       | 41                           |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| в том числе по следующим причинам:                           |    |
| по собственному желанию                                      | 15 |
| по сокращению штата                                          | 6  |
| призыв на военную службу                                     | 1  |
| ухода на пенсию                                              | 4  |
| окончание срока трудового договора                           | 4  |
| по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины | 11 |

**Ответ.**

Коэффициент оборота кадров по приему равен 20,5% (42 чел. : 205 чел.\*100%).

Коэффициент оборота кадров по выбытию равен 20% (41 чел. : 205 чел.\*100%).

Вывод: предприятие смогло покрыть потребность в кадрах в течение года (20,5>20).

**Задание № 10.** На основании приведенных в таблице данных подготовьте информацию о движении персонала производственного предприятия за год.

Таблица

| Показатели                                                   | Численность работников, чел. |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Списочная численность работников за год                      | 205                          |
| Принято на работу                                            | 42                           |
| Уволено с работы,<br>в том числе по следующим причинам:      | 41                           |
| по собственному желанию                                      | 15                           |
| по сокращению штата                                          | 6                            |
| призыв на военную службу                                     | 1                            |
| ухода на пенсию                                              | 4                            |
| окончание срока трудового договора                           | 4                            |
| по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины | 11                           |

**Ответ.**

Коэффициент текучести кадров равен 12,7% [(15 чел. + 11 чел.) : 205 чел.\*100%].

Коэффициент текучести кадров имеет свое нормативное значение: 3–5%, что говорит о естественном обновлении персонала.

Вывод: на предприятии коэффициент текучести кадров - 12,7%, что свидетельствует о достаточно быстром обновлении кадров на предприятии. Для производственного предприятия это высокие показатели, что свидетельствует о существовании серьезных проблем в управлении персоналом и требует диагностики и принятия комплекса мер по стабилизации ситуации с персоналом.

**Задание № 11.** Выберите информационные ресурсы для подбора персонала:

Superjob.ru

Зарплата.ру

HH.ru

Работа.ру

Ты карьерист.ру

Avto.ru

Яндекс.Работа

Indeded

Работа в городе.ру

**Ответ.**

Superjob.ru

Зарплата.ру

HH.ru

Работа.ру

Яндекс.Работа

**Задание № 12.** Составьте перечень вопросов, на которые необходимо ответить руководителю

подразделения, для того, чтобы Вы (как специалист по подбору персонала) смогли разместить объявление на информационных ресурсах для подбора персонала.

**Ответ.** Для размещения информации о поиске работника, необходимо запросить следующую информацию от руководителя подразделения:

- 1) Название вакансии.
- 2) График работы.
- 3) Зарплата.
- 4) Частота выплат.
- 5) Требования к кандидату: образование, опыт работы, навыки, личные качества.
- 6) Обязанности работника.
- 7) Условия работы.

| <i>Коды компетенций</i> | <i>Содержание компетенций</i>                                                       |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3                    | Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде |
| УК-3.3                  | Выстраивает стратегии сотрудничества в команде                                      |

***а) типовые тестовые задания закрытого и открытого типа***

1. Стратегия управления персоналом – это:

- А) представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации
- Б) способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей
- В) специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики**
- Г) мероприятия по изменению целей, стратегии и способов внутреннего функционирования организации

2. К экономическим методам стимулирования труда не относится

- А) выплата заработной платы
- Б) выплата премии
- В) убеждение работников лучше работать, чтобы получать большую заработную плату**
- Г) доплаты за тяжелые условия труда

3. Что из перечисленного имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте:

- А) уступка, уход, сотрудничество**
- Б) компромисс, критика, борьба
- В) борьба, уход, убеждение

4. Социальное партнерство – это:

- А) совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующая весь цикл жизнедеятельности команды (группы)
- Б) рабочая группа, участники которой связаны отношениями разделения и кооперации труда для достижения конкретной цели
- В) система взаимоотношений между работниками, работодателями, представителями органов власти, направленных на согласование их интересов в области регулирования трудовых отношений**
- Г) система спонтанно сложившихся межличностных связей людей в коллективе, возникающих на основе взаимного интереса, симпатии друг к другу

5. Что из перечисленного не относится к системе материального стимулирования труда работников:

- А) выплата премии
- Б) предоставление путевки в санаторий
- В) помещение портрета сотрудника на «Доску почета»**

Г) бесплатные обеды для сотрудников

6. Повременная форма оплаты труда предполагает выплату заработной платы:

А) за количество произведенной продукции

**Б) за количество отработанного времени**

В) за отсутствие потерь рабочего времени

Г) за отсутствие брака в работе

7. Полная материальная ответственность и взыскания предполагает:

**А) полное возмещение материального ущерба, нанесенного работником организации**

Б) возмещение материального ущерба, нанесенного работником в размере его среднемесячной зарплаты

В) возмещение материального ущерба, нанесенного работником в его трехкратном размере

Г) увольнение работника, нанесшего материальный ущерб организации

8. Фонд материального поощрения работников организации:

А) относится на себестоимость продукции предприятия

**Б) формируется из прибыли предприятия**

В) формируется из выручки предприятия

Г) представляет собой кредит, взятый предприятием в коммерческом банке

9. В каких организациях используются тарифные системы оплаты труда?

**А) на предприятиях в сфере материального производства**

Б) в торговле

В) в финансовых организациях

Г) в мелком частном бизнесе

10. При каком виде кадровой политики организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации?

**А) закрытая кадровая политика**

Б) открытая кадровая политика

11. Какой нормативный документ закрепляет структуру, численность и состав персонала, названия должностей (впишите ответ):

\_\_\_\_\_.

**Штатное расписание (ст. 57 ТК РФ).**

12. Какой нормативный документ подтверждает, что работники успешно прошли обучение по охране труда (впишите ответ):

\_\_\_\_\_.

**Журнал инструктажа по охране труда (ст. 212 ТК РФ).**

13. Какой нормативный документ устанавливают нормы безопасного поведения на рабочих местах (впишите ответ):

\_\_\_\_\_.

**Инструкции по охране труда (ст. 212 ТК РФ).**

14. Государственная кадровая политика делится на (выберите правильный ответ):

**А) федеральную и региональную**

Б) федеральную, региональную и муниципальную

В) федеральную, муниципальную и частную

Г) федеральную, муниципальную и корпоративную

**б) типовые практико-ориентированные задания**

**Задание № 1.** Разработать «Схему функционального разделения труда между работниками

подразделения» (см. таблицу) с целью упорядочения разделения труда в данной службе, ликвидации дублирования при выполнении отдельных функций, более равномерной загрузки работников, а также для определения более четкого баланса прав по реализации функций по управлению персоналом. Использовать следующие буквенные символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

И - предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функции;

К - контролирует.

Схема функционального разделения труда в отделе управления персоналом

| Функция отдела управления персоналом                                         | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала | Менеджер по персоналу |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Подбор и расстановка персонала по их деловым и профессиональным качествам |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |                       |
| 2. Рассмотрение предложений о выдвижении на должности                        |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |                       |

**Решение.**

Схема функционального разделения труда в отделе управления персоналом

| Функция отдела управления персоналом                                         | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала | Менеджер по персоналу |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Подбор и расстановка персонала по их деловым и профессиональным качествам | <b>РК</b>                              | <b>С</b>                                     | <b>О</b>                       | <b>У</b>                    | <b>У</b>                    |                             |                       |
| 2. Рассмотрение предложений о выдвижении на должности                        | <b>РК</b>                              | <b>С</b>                                     | <b>О</b>                       | <b>У</b>                    | <b>У</b>                    |                             |                       |

**Задание № 2.** Разработать «Схему функционального разделения труда между работниками подразделения» (см. таблицу) с целью упорядочения разделения труда в данной службе, ликвидации дублирования при выполнении отдельных функций, более равномерной загрузки работников, а также для определения более четкого баланса прав по реализации функций по управлению персоналом. Использовать следующие буквенные символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

И - предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функции;

К - контролирует.

Схема функционального разделения труда в отделе управления персоналом

| Функция отдела управления персоналом                                | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала | Менеджер по персоналу |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Рассмотрение представлений о поощрении и премировании работников |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |                       |
| 2. Анализ текучести кадров                                          |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |                       |

### Решение.

Схема функционального разделения труда в отделе управления персоналом

| Функция отдела управления персоналом                                | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала | Менеджер по персоналу |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Рассмотрение представлений о поощрении и премировании работников | <b>Р</b>                               | <b>С</b>                                     | <b>У</b>                       | <b>О</b>                    |                             |                             |                       |
| 2. Анализ текучести кадров                                          | <b>Р</b>                               | <b>О</b>                                     |                                | <b>С</b>                    | <b>У</b>                    | <b>У</b>                    |                       |

**Задание № 3.** Разработать «Схему функционального разделения труда между работниками подразделения» (см. таблицу) с целью упорядочения разделения труда в данной службе, ликвидации дублирования при выполнении отдельных функций, более равномерной загрузки работников, а также для определения более четкого баланса прав по реализации функций по управлению персоналом. Использовать следующие буквенные символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

И - предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функции;

К - контролирует.

Схема функционального разделения труда в отделе управления персоналом

| Функция отдела управления персоналом                                         | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала | Менеджер по персоналу |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Контроль за состоянием работы кадров                                      |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |                       |
| 2. Анализ профессионального, образовательного, возрастного состава персонала |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |                       |

### Решение.

Схема функционального разделения труда в отделе управления персоналом

| Функция отдела управления персоналом                                         | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала | Менеджер по персоналу |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Контроль за состоянием работы кадров                                      | <b>РК</b>                              | <b>О</b>                                     | <b>С</b>                       | <b>У</b>                    | <b>У</b>                    |                             |                       |
| 2. Анализ профессионального, образовательного, возрастного состава персонала | <b>Р</b>                               | <b>С</b>                                     | <b>О</b>                       | <b>У</b>                    | <b>У</b>                    |                             |                       |

**Задание № 4.** Разработать «Схему функционального разделения труда между работниками подразделения» (см. таблицу) с целью упорядочения разделения труда в данной службе, ликвидации дублирования при выполнении отдельных функций, более равномерной загрузки работников, а также для определения более четкого баланса прав по реализации функций по управлению персоналом. Использовать следующие буквенные символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

И - предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функции;

К - контролирует.

Схема функционального разделения труда в отделе управления персоналом

| Функция отдела управления персоналом                              | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала | Менеджер по персоналу |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Внесение предложений по улучшению качественного состава кадров |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |                       |
| 2. Проведение работ с резервом кадров                             |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |                       |

**Решение.**

Схема функционального разделения труда в отделе управления персоналом

| Функция отдела управления персоналом                              | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала | Менеджер по персоналу |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Внесение предложений по улучшению качественного состава кадров | <b>Р</b>                               | <b>О</b>                                     | <b>С</b>                       | <b>И</b>                    | <b>У</b>                    | <b>У</b>                    |                       |
| 2. Проведение работ с резервом кадров                             | <b>РК</b>                              | <b>С</b>                                     | <b>О</b>                       | <b>У</b>                    | <b>У</b>                    |                             |                       |

**Задание № 5.** Разработать «Схему функционального разделения труда между работниками подразделения» (см. таблицу) с целью упорядочения разделения труда в данной службе, ликвидации дублирования при выполнении отдельных функций, более равномерной загрузки работников, а также для определения более четкого баланса прав по реализации функций по управлению персоналом. Использовать следующие буквенные символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;  
И - предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;  
У - участвует в выполнении данной функции;  
Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ;  
С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функции;  
К - контролирует.

Схема функционального разделения труда в отделе управления персоналом

| Функция отдела управления персоналом                         | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала | Менеджер по персоналу |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Ведение учета работников, военнообязанных, пенсионеров    |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |                       |
| 2. Оформление документации при приеме, увольнении работников |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |                       |

**Решение.**

Схема функционального разделения труда в отделе управления персоналом

| Функция отдела управления персоналом                         | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала | Менеджер по персоналу |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Ведение учета работников, военнообязанных, пенсионеров    | <b>Р</b>                               | <b>С</b>                                     |                                |                             | <b>С</b>                    | <b>О</b>                    | <b>У</b>              |
| 2. Оформление документации при приеме, увольнении работников | <b>Р</b>                               | <b>С</b>                                     | <b>С</b>                       |                             | <b>У</b>                    | <b>О</b>                    |                       |

**Задание № 6.** Разработать «Схему функционального разделения труда между работниками подразделения» (см. таблицу) с целью упорядочения разделения труда в данной службе, ликвидации дублирования при выполнении отдельных функций, более равномерной загрузки работников, а также для определения более четкого баланса прав по реализации функций по управлению персоналом. Использовать следующие буквенные символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;  
И - предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;  
У - участвует в выполнении данной функции;  
Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ;  
С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функции;  
К - контролирует.

Схема функционального разделения труда в отделе управления персоналом

| Функция отдела управления персоналом | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала | Менеджер по персоналу |
|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Ведение трудовых книжек           |                                        |                                              |                                |                             |                             |                             |                       |

|                                         |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 2. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Подготовка годовых отчетов           |  |  |  |  |  |  |  |

### Решение.

Схема функционального разделения труда в отделе управления персоналом

| Функция отдела управления персоналом    | Начальник отдела управления персоналом | Зам. начальника отдела управления персоналом | Менеджер по развитию персонала | Менеджер по мотивации труда | Менеджер по найму персонала | Менеджер по учету персонала | Менеджер по персоналу |
|-----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Ведение трудовых книжек              |                                        | Р                                            |                                |                             | О                           | У                           | У                     |
| 2. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений | Р                                      | О                                            | С                              | У                           | У                           |                             |                       |
| 3. Подготовка годовых отчетов           | РК                                     | О                                            | С                              | И                           | И                           | У                           | У                     |

**Задание № 7.** На предприятии на 20 мая числятся:

- 20 работников, с которыми заключены трудовые договоры на полную занятость;
- 5 работников, с которыми заключены трудовые договоры на 0,5 ставки;
- 10 работников, которые приняты по срочному договору на период с 10 мая по 1 сентября;
- 2 работника, с которыми заключены договоры гражданско-правового характера на выполнение работ по обустройству мест для сезонной торговли.

Определите списочную численность работников на 20 мая и обоснуйте свое мнение.

### Ответ.

Списочная численность работников на 20 мая будет равна 35 человек (20+5+10), так как исполнители договора подряда в списочной численности не учитываются.

**Задание № 8.** Что можно сказать о среднесписочной численности работников за год предприятия с сезонным характером работы? Предприятие начинает работать в мае и заканчивает в октябре. Среднесписочная численность работников составила в мае - 110 человек, июне - 120, июле - 150, августе - 150, сентябре - 130, октябре - 96 человек.

### Ответ.

Среднесписочная численность работников за год составит 63 человека  $[(110 + 120 + 150 + 150 + 130 + 96) : 12]$ , так как работники остальное время года могли быть в списочном составе других предприятий.

**Задание № 9. Проанализируйте** перечень локальных нормативно-правовых актов предприятия.

- А) положение о защите персональных данных
- Б) штатное расписание
- В) правила внутреннего трудового распорядка
- Г) коллективный договор

Какой документ не является обязательным в кадровом администрировании организации, а становится таковым при условии, что одна из сторон трудовых отношений (работодатель или работник) заинтересован в его наличии? Обоснуйте свой ответ.

**Ответ.** Не является обязательным Г) коллективный договор, что регламентируется ст. 40 «Трудового кодекса Российской Федерации» от 30.12.2001г. №197-ФЗ.

**Задание № 10.** Определите категории персонала в штатной структуре организации для следующих работников:

| № | Функциональная роль работников                                                   | Категория персонала |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1 | Персонал, задействованный в процессе изготовления продукции                      |                     |
| 2 | Персонал, который занимается содействием и организацией управленческого процесса |                     |
| 3 | лица, занятые в обслуживании основного процесса                                  |                     |

|   |                                                                                                                 |  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|   | производства, которые занимаются ремонтом, перемещении грузов, перевозкой пассажиров                            |  |
| 4 | лица, занятые инженерно-технической, экономической деятельностью                                                |  |
| 5 | лица, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, а так же хозяйственное обслуживание |  |

**Ответ.**

| № | Функциональная роль работников                                                                                                       | Категория персонала                                                  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1 | Персонал, задействованный в процессе изготовления продукции                                                                          | <b>Рабочий промышленно-производственным персоналом (далее - ППП)</b> |
| 2 | Персонал, который занимается содействием и организацией управленческого процесс                                                      | <b>Служащий ППП</b>                                                  |
| 3 | лица, занятые в обслуживании основного процесса производства, которые занимаются ремонтом, перемещении грузов, перевозкой пассажиров | <b>Вспомогательный рабочий ППП</b>                                   |
| 4 | лица, занятые инженерно-технической, экономической деятельностью                                                                     | <b>Служащий ППП (специалисты)</b>                                    |
| 5 | лица, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, а так же хозяйственное обслуживание                      | <b>Служащий ППП (служащие)</b>                                       |

**Задание № 11.** Предложите вид кадровой политики и меры по регулированию структуры персонала при диагностированном низком уровне образования работников в одном из подразделений.

**Ответ.** Вид кадровой политики организации, при которой руководство организации осуществляет регулярный контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем - активная кадровая политика.

Такая кадровая политика позволит выявить недостаточно развитые профессиональные компетенции и совершенствовать политику обучения персонала за счет формирования соответствующей базы обучения, где работники подразделения могли бы повысить квалификационный уровень.

| <i>Коды компетенций</i> | <i>Содержание компетенций</i>                                                                                                               |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-6                    | Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни |
| УК-6.1                  | Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей            |

**а) типовые тестовые задания закрытого и открытого типа**

1. Элементами организации труда являются (можно выбрать несколько вариантов ответа):

- А) разделение и кооперация труда**
- Б) использование наиболее рациональных материалов
- В) управление производством
- Г) организация рабочих мест**
- Д) организация обслуживания рабочих мест**

2. Работоспособность человека при внутрисменном режиме труда и отдыха проходит следующие фазы (можно выбрать несколько вариантов ответа):

- А) низкой работоспособности
- Б) вработываемости (адаптации)**
- В) устойчивой высокой работоспособности**
- Г) средней работоспособности

#### **Д) утомления**

3. Система производственной взаимосвязи и взаимодействия образует:
- А) кооперацию труда**
  - Б) дисциплину труда
  - В) организацию труда
4. Научная организация труда призвана решать задачи (можно выбрать несколько вариантов ответа):
- А) экономические**
  - Б) нравственные
  - В) хозяйственные
  - Г) социальные**
5. Функциональное разделение труда предполагает деление рабочих на :
- А) сдельщиков и повременщиков
  - Б) обслуживающих и ремонтных
  - В) основных и вспомогательных**
  - Г) прямых и косвенных
6. Определенный порядок осуществления трудового процесса называется:
- А) организацией производства
  - Б) технологией деятельности
  - В) организацией труда**
  - Г) условиями труда
  - Д) штатным расписанием
7. Организация рабочего места предполагает (можно выбрать несколько вариантов ответа):
- А) установление должностных обязанностей работника
  - Б) проведение инструктажа по охране труда
  - В) оснащение рабочего места**
  - Г) планировку рабочего места**
8. Аттестация рабочего места не включает оценку:
- А) его технического уровня
  - Б) его организационного уровня
  - В) его квалификационного уровня**
  - Г) условий труда и техники безопасности на рабочем месте
9. В структуру затрат рабочего времени не включается:
- А) время регламентированных перерывов
  - Б) оперативное время
  - В) подготовительно-заключительное время
  - Г) время обслуживания рабочего места
  - Д) время активного отдыха**
10. Рабочее время – это время, в течение которого работник должен:
- А) находиться на территории предприятия
  - Б) находится на обеденном перерыве
  - В) исполнять трудовые обязанности**
  - Г) быть на своем рабочем месте
11. Совокупность факторов внешней среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника называют:
- А) особенностями производства
  - Б) условиями труда**
  - В) метеорологическими условиями
  - Г) природными факторами

12. Порядок чередования работы и перерывов на отдых образует режим . . .

- А) работы предприятия
- Б) труда и отдыха**
- В) занятости
- Г) рабочего времени

13. Процесс установления обоснованных затрат рабочего времени на выполнение различных работ называется:

- А) организацией труда
- Б) планированием производства
- В) разделением труда
- Г) нормированием труда**

14. Количество труда, которое необходимо затратить на качественное выполнение работы называется:

- А) нормой затрат капитала
- Б) рентабельностью труда
- В) нормой труда**
- Г) ресурсами труда

15. Какой нормативный документ закрепляет порядок трудоустройства и увольнения работников, режим работы и отдыха, применяемые дисциплинарные меры, права и обязанности сторон и т.д. (впишите ответ):

\_\_\_\_\_.

***Правила внутреннего трудового распорядка (ст. 189 ТК РФ).***

16. Какой нормативный документ фиксирует фактически отработанное сотрудниками время и служит основанием для начисления заработной платы (впишите ответ):

\_\_\_\_\_.

***Табель учета рабочего времени.***

17. Какой нормативный документ устанавливает сроки предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков (впишите ответ):

\_\_\_\_\_.

***График отпусков (ст. 123 ТК РФ).***

18. К видам дополнительного профессионального образования относятся (выберите правильные ответы):

- А) профессиональная подготовка;
- Б) профессиональная переподготовка;**
- В) повышение квалификации;**
- Г) семинар.

***б) типовые практико-ориентированные задания***

**Задание № 1.** Проанализируйте нормативно-правовую базу и определите за сколько дней до конца календарного года утверждается график отпусков на следующий год.

**Ответ.** Утвердить «График отпусков на следующий год» необходимо не позднее, чем за 2 недели до конца года текущего. Эта обязанность нанимателя составлять график отпусков следует из статьи 123 Трудового кодекса РФ.

**Задание № 2.** В организации на совещании рассматривается новая редакция «Правил внутреннего трудового распорядка». Представленный проект документа содержит

- информацию о порядке приема и увольнения работников,
- основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора,
- применяемые к работникам меры поощрения и взыскания.

Проанализируйте нормативно-правовую базу и оцените проект документа. Аргументируйте свой ответ.

**Ответ.** Документ в предложенном виде принимать нельзя. Проект документа необходимо дополнить разделами «Режим работы» и «Время отдыха», т.к. эта структура «Правил внутреннего трудового распорядка» регламентируется статьей 189 Трудового кодекса РФ: «Правила внутреннего трудового распорядка - локальный нормативный акт, регламентирующий ... порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания...».

**Задание № 3.** Водитель автобуса в организации отработал за две недели 84 часа. Проанализируйте нормативно-правовую базу и определите соответствие нормальной продолжительности рабочего времени.

**Ответ.** В организации нарушены нормы статьи 91 Трудового кодекса РФ, которая определяет, что нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю.

Нормальная продолжительность раб. времени = 2 недели × 40 ч. в неделю = 80 часов за 2 недели.

84 > 80, следовательно водитель работал больше нормальной продолжительности раб. времени.

**Задание № 4.** Директор малого предприятия в целях сокращения трудовых затрат решил отменить заполнение «Табеля учета рабочего времени». Приведите аргументы незаконности такого решения.

**Ответ.** Обязанность работодателя вести учет времени, фактически отработанного каждым работником установлена статьей 91 Трудового кодекса РФ.

**Задание № 5.** Планируется создать малое предприятие, которое будет заниматься сборкой двух видов изделий:

| Изделие | Годовая программа, план выпуска, ед. | Трудоемкость сборки изделия, ч |
|---------|--------------------------------------|--------------------------------|
| А       | 1000                                 | 4                              |
| Б       | 5000                                 | 3                              |

Плановое количество рабочих дней в году – 229. Продолжительность рабочей смены – 8 ч при 5-дневной рабочей неделе. Планируется, что потери рабочего времени по уважительным причинам составят 10% от номинального времени, а в связи с тем, что на предприятии будет применяться сдельно-премиальная система оплаты труда, коэффициент выполнения норм времени будет равен 1,2. Сделайте прогноз необходимой численности производственных рабочих для выполнения работ.

**Ответ.** Трудоемкость программы: 19 000 ч [(1000 ед. × 4) + (5000 ед. × 3)].

Фонд рабочего времени одного работника за год: 1649 ч (229 раб. дней × 8 ч. × 0,9).

Численность рабочих 9,6 [19 000 ч : (1649 ч × 1,2)].

Прогноз: необходимая численность производственных рабочих равна 10.

**Задание № 6.** Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 ч. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 440 ч (при планируемом выполнении норм 110%). Проанализируйте, как изменится уровень выполнения норм.

**Ответ.** До внедрения мероприятий нормы выполнялись на 119% [(500/420)100],

после внедрения выполнение норм снизится на 9,2% [(110/119)100 - 100].

**Задание № 7.** Беременная женщина обратилась с просьбой к работодателю установить ей неполный рабочий день. Как Вы считаете, как изменится ее оплата труда?

**Ответ.** Статьей 93 Трудового кодекса РФ определено, что при работе на условиях неполного рабочего времени оплата труда работника производится пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работ. Следовательно, при удовлетворении просьбы работницы её заработная плата уменьшится.

**Задание №8.** Беременная женщина обратилась с просьбой к работодателю установить ей неполный рабочий день. Как Вы считаете, как изменится продолжительность её ежегодного основного оплачиваемого отпуска?

**Ответ.** Статьей 93 Трудового кодекса РФ определено, что работа на условиях неполного рабочего времени не влечет для работников каких-либо ограничений продолжительности ежегодного основного

оплачиваемого отпуска, исчисления трудового стажа. Следовательно, при удовлетворении просьбы работницы продолжительность её ежегодного основного оплачиваемого отпуска не будет изменяться.

**Задание № 9.** Планируется привлечь к работе в ночное время всех вахтеров предприятия, в том числе 17-летнего сотрудника. Прокомментируйте данное решение.

**Ответ.** Статьей 96 Трудового кодекса РФ определено, что к работе в ночное время не допускаются: беременные женщины; работники, не достигшие возраста восемнадцати лет.

Следовательно, привлечение 17-летнего сотрудника к работе в ночное время является незаконным.

**Задание №10.** На предприятии произошла производственная авария. На совещании по ликвидации последствий аварии планируется привлечение работников к сверхурочной работе. Требуется ли на это согласия работников?

**Ответ.** Не требуется, так как привлечение работодателем работника к сверхурочной работе без его согласия возможно для устранения последствий катастрофы, производственной аварии на основании статьи 99 Трудового кодекса РФ.

**Задание № 11.** Руководитель поставил Вам задачу, оптимизировать временные затраты на обучение персонала за счет организации дистанционного обучения. Воспользуйтесь Интернет и укажите не менее 5 Интернет-ресурсов, осуществляющих повышение квалификации дистанционно.

**Варианты ответа.**

Открытое образование - [openedu.ru](https://openedu.ru)

Mit Open Course Wareo

Нетология

GeekBrains

SkillBox

Eduson Academy

Яндекс Практикум

TexTerra

SkillFactory

City Business School

НАДПО

**Задание № 12.** Воспользуйтесь Интернет и укажите не менее 5 программ обучения в сфере управления персоналом, которые можно освоить дистанционно.

**Варианты ответа.**

HR-аналитика и автоматизация | Нетология

HR (Human Resources) аналитик | GeekBrains

HR-менеджер с нуля | SkillBox

Курс IT-рекрутер | Яндекс Практикум

HR-менеджер | TexTerra

IT-рекрутер | SkillFactory

Директор по персоналу | City Business School

«Управление персоналом организации» с присвоением квалификации «Директор по персоналу» | НАДПО

Оператор ЭДО ООО "Компания "Тензор"

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СОГЛАСОВАНО

**ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ**, Перфильев Сергей Валерьевич,  
Заведующий кафедрой ГМКУ

Простая подпись