Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 12.09.2026 10:20:27
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447

Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор Международного института инновационной экономики, лидерства и менеджмента
_____ А. А. Панарин
«17» декабря 2025г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(уровень бакалавриата)

Направленность/профиль:
«Управление малым и средним бизнесом»

Формы обучения: очная, заочная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Управление человеческими ресурсами». Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль): «Управление малым и средним бизнесом» / Н.А. Ларина.– М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: Н.А. Ларина

Заведующий кафедрой _____/Л.И. Гончарова

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Управление человеческими ресурсами». На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

№ п/п	Оценочное средство	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	**Тестирование**	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	**Практические задания**	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
3	**Контрольная работа**	Вид контроля, позволяющий определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций	Задания контрольной работы
4	**Самостоятельная работа**	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
5	**Курсовая работа**	Вид контроля, позволяющий выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом	Индивидуальные задания (темы) для курсовой работы
6	**Зачет/Зачет с оценкой/Экзамен**	Вид контроля, позволяющий выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения образовательной программы подготовки	Вопросы для подготовки к зачету/зачету с оценкой/экзамену

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	Н.А. Ларина
Кафедра	Инновационного менеджмента и предпринимательства
Наименование дисциплины	Управление человеческими ресурсами
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.03.02 Менеджмент
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	25
Общее время тестирования (мин)	90 мин
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	25
Размещенность на сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	*Да*

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	**ИОПК-3.1. Знает** принципы разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; методы и формы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций **ИОПК-3.2 Умеет** разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; проводить кадровый аудит и анализ трудового потенциала организации, выявлять проблемы и предлагать пути их разрешения; применять на практике основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; осуществлять диагностику организационной культуры **ИОПК-3.3 Владеет** навыками разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; навыками диагностики конфликтов в организации, приемами профилактики, урегулирования и оценки последствий конфликтов на разных уровнях, в том числе в межкультурной среде; способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций
ПК-1.	Способен разрабатывать	**ИПК-1.1 Знать**: Основы налогового, бюджетного и трудового

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
	должностные инструкции сотрудников, внутренние стандарты профессиональной деятельности, требования профессиональной этики	законодательства Российской Федерации **ИПК-1.2 Уметь**: Разрабатывать регламенты, определяющие работу структурного подразделения внутреннего контроля, с учетом требований нормативной базы экономического субъекта **ИПК-1.3 Владеть**: Навыками разработки должностных инструкций сотрудников, внутренних стандартов профессиональной деятельности, требований профессиональной этики
ПК-7.	Способен осуществлять разработку предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников структурного подразделения внутреннего контроля	**ИПК-7.1 Знать**: Современные формы мотивации специалистов по внутреннему контролю и требования профессиональной этики **ИПК-7.2 Уметь**: Осуществлять поиск, анализ и оценку профессиональной информации об управлении штатным персоналом структурного подразделения внутреннего контроля **ИПК-7.3 Владеть**: Навыками разработки предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников структурного подразделения внутреннего контроля

4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегося формируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

Примерные тестовые задания для
контроля (мониторинга) качества усвоения материала в т.ч. в рамках рубежного контроля знаний

Выберите вариант/варианты правильного ответа

Вариант 1

Тест 1. Что, по вашему мнению, является главным фактором интеграции деятельности людей?

А. Четкое распределение функций.

Б. Мотивация трудовой деятельности.

В. Целевой подход к управлению.

Тест 2. Какой фактор является определяющим в организации эффективной оценки персонала?

А. Методы проведения оценки персонала.

Б. Критерии деловой оценки работника.

В. Социально-психологическая атмосфера проведения аттестации.

Тест 3. Что такое лидерство?

А. Влияние авторитетом, признанием, уважением.

Б. Опыт руководителя в неформальном управлении.

В. Сосредоточение внимания на стратегических проблемах.

Тест 4. Какая цель системы управления человеческими ресурсами, по вашему мнению, наиболее приоритетная?

А. Достижение экономических показателей.

Б. Снижение текучести персонала.

В. Удовлетворение потребностей персонала.

Тест 5. Какой ключевой фактор определяет кадровую политику компании?

А. Вид деятельности организации.

Б. Стиль руководства.

В. Форма собственности.

Тест 6. Какой фактор оказывает наиболее сильное влияние на эффективность кадровой службы?

А. Профессионализм менеджеров.

Б. Размер и структура кадровой службы.

В. Бюджет кадровой службы.

Тест 7. Предположим, что вы менеджер, хотите повысить производительность труда. Какая политика из перечисленных ниже будет способствовать этому?

А. Сокращение расходов на управленческий аппарат.

Б. Стимулирование роста заработной платы.

В. Политика поддержки капиталовложений в инновации.

Тест 8. Выберите наиболее подходящее описание сути делегирования полномочий.

А. Создание новых должностей и дополнительных заданий подчиненным.

Б. Перераспределение решаемых задач между руководителем и его подчиненными.

В. Отказ руководителя от ответственности за действия подчиненного.

Тест 9. Из трех основных стремлений, проявляющихся у работников в деловой организации, менеджер должен стимулировать стремление к:
А. Признанию.
Б. Развитию.
В. Достижениям.
Тест 10. Как вы считаете, организационные ценности – это:
А. Принятые правила поведения сотрудников в организации.
Б. Характер взаимоотношений членов организации.
В. Совокупность основных принципов деятельности членов организации.
Тест 11. Какие методы управления поощряют исполнительность сотрудников?
А. Организационные.
Б. Экономические.
В. Социально-психологические.
Тест 12. Как следует поступать менеджеру при возникновении противоречий с неформальным лидером?
А. Найти согласие и возможность использовать его влияние.
Б. Перевести его в другой коллектив.
В. Попытаться снизить его авторитет в коллективе.

Вариант 2

Тест 1. Какой критерий, по вашему мнению, не является приоритетным при подборе среди кандидатов на вакантную должность менеджера по персоналу?
А. Лояльность компании.
Б. Коммуникативность.
В. Креативность.
Д. Стрессоустойчивость.
Тест 2. Какой фактор главным образом определяет эффективность мотивации?
А. Учет потребностей человека.
Б. Ценность вознаграждения.
В. Взаимосвязь усилий с величиной вознаграждения.
Тест 3. Особенностью современного подхода к управлению человеческими ресурсами является:
А. централизация кадровых функций.
Б. линейное управление.
В. децентрализация кадровых функций.
Тест 4. В современных условиях какое определение понятия «карьера» более правильное?
А. Поступательное продвижение по управленческой иерархии.
Б. Осознанное развитие компетенций работника.
В. Последовательное изменение занимаемых позиций внутри компании.
Тест 5. Какая концепция кадрового менеджмента наиболее эффективна для туристического агентства?
А. Управление кадрами.
Б. Управление человеческими ресурсами.
В. Управление персоналом.
Тест 6. Для нового сотрудника, пришедшего в компанию после окончания вуза, разрабатывается программа адаптации:
А. Корпоративная.
Б. Реактивная.
В. Вторичная.
Г. Первичная.
Тест 7. Квалифицированный сотрудник, закончив вечернее отделение института, хотел бы занять новое рабочее место. Он просит вас его в этом поддержать. Как поведете себя

вы, если в вашей компетенции нет подходящего рабочего места?
А. Вы не хотели бы терять этого хорошего сотрудника. Поэтому вы попытаетесь затянуть решение вопроса. Но если сотрудник будет настаивать на удовлетворении своей просьбы, то вы станете препятствовать в его продвижении в организации.
Б. Вы советуете ему обратиться в отдел кадров, но одновременно просите остаться его на рабочем месте до тех пор, пока не будет, кем его заменить.
В. Вы описываете ему преимущества, которые он имеет на своем рабочем месте, и указываете на риск смены места работы.
Тест 8. Ваши действия по отношению к новому сотруднику, который проходит в вашем подразделении испытательный срок?
А. Вы отсылаете его к опытному сотруднику, который должен о нем позаботиться.
Б. Вы выделяете время для нового сотрудника, рассказываете ему о задачах подразделения. Через несколько дней вы интересуетесь, освоился ли новый сотрудник и хорошо ли он себя чувствует на предприятии.
В. Вы встречаетесь с новым сотрудником и подробно объясняете ему всё относящееся к его работе. В дальнейшем вы доверяете ему самостоятельно выполнять работу, а в случае ошибок окажете помощь.
Тест 9. В вашем отделе один из сотрудников регулярно по утрам опаздывает на работу. Что вы предпримете, чтобы побудить сотрудника приходить на работу вовремя?
А. Вы ожидаете его на рабочем месте и заставляете объяснить причину опоздания в присутствии коллег. При этом настойчиво требуете впредь на работу не опаздывать.
Б. Вы указываете сотруднику на его неправильное поведение с глазу на глаз. Поскольку он подает плохой пример своим коллегам, то будет, если не исправится, нести за это ответственность.
В. Вы вызываете сотрудника к себе в кабинет и просите объяснить причину его опозданий на работу. Вы указываете ему на некорректное поведение и объясняете, к каким последствиям могут привести его нарушения трудовой дисциплины.
Тест 10. Вы наметили подготовить модели компетенций (должностные инструкции) рабочих мест ваших сотрудников.
А. Вы предлагаете своим сотрудникам описать свои рабочие места и внести предложения по изменениям в действующие должностные инструкции.
Б. Вы сами разрабатываете модели компетенций, так как, по вашему мнению, никто лучше руководителя не знает, какие функциональные обязанности возложены на подразделение.
В. Вы считаете, что проекты должностных инструкций ваших подчиненных должен подготовить отдел кадров централизованно по унифицированной форме.
Тест 11. К вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что в другой фирме он может получать больше и уволится, если ему не повысят заработную плату. Что вы ответите?
А. Вы отказываете в повышении заработной платы, так как считаете, что это повышение будет неправильным, то есть вы предпочитаете его увольнение.
Б. Вы хотите удержать сотрудника и обещаете повысить ему заработную плату. Однако просите его никому не говорить об этом.
В. Вы объясняете сотруднику, что в фирме имеются трудности, но вы поставите вопрос о пересмотре заработной платы по итогам ежегодной аттестации при условии его результативного и ответственного труда.
Тест 12. Вы оценили сотрудника в ходе аттестации частично отрицательно. Он возмущен и намеревается склонить вас к своей точке зрения. Как поведете себя вы, если убеждены в правильности своей оценки?
А. Чтобы избежать неприятностей и не потерять сотрудника, вы уступаете ему и изменяете итоговую оценку.
Б. Вы защищаете свою оценку, даже несмотря на то, что у вас самого могут быть

неприятности, – и прерываете разговор.
В. Вы раскрываете сотруднику его сильные и слабые профессиональные стороны. При этом вы ожидаете, что он объективно оценит себя и проявит благоразумие.
Тест 13. В экономический отдел, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения нововведений, приглашен новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать?
А. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы консерваторов, вести работу по внедрению новшеств.
Б. Попытаться привлечь на свою сторону противников новаций, воздействуя на них аргументами.
В. Изучить потенциал работников отдела, поставить перед ними новые задачи.

Критерии оценивания тестового задания:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

4.2 ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практические задания должны отражать умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач (индикаторы УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ).

Практикум

Кейс 1. Сокращение персонала на заводе

На заводе «Метроном» произошло сокращение фонда заработной платы. Руководителю планово-экономического отдела предложено сократить одного из работников.

Характеристика действующих лиц:

1. Миронова Вера Владимировна, 34 года, выпускница Московского института народного хозяйства имени Плеханова. Стаж работы на фирме 8 лет:
а) разведена, имеет на иждивении двоих детей;
б) работает медленно, иногда опаздывает;
в) ладит со всеми, подвержена перепадам настроения;
г) честный, порядочный человек, хотела бы сохранить прежнюю должность.

2. Колесников Валерий Федорович, 27 лет, окончил Московский коммерческий техникум, учится на вечернем отделении Государственной академии управления. Стаж работы на предприятии 2 года:
а) на иждивении имеет мать;
б) хороший работник, но иногда опаздывает;
в) ладит с коллегами, приятен в общении, всегда готов помочь;
г) хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза.

3. Филимонов Георгий Николаевич, 45 лет, образование высшее техническое, стаж работы на предприятии 5 лет:
а) на иждивении восемнадцатилетний сын, обучающийся;
б) состояние здоровья отличное;
в) хороший работник, никогда не опаздывает;
г) не очень ладит с коллегами;
д) хотел бы занимать более высокую должность.

4. Колосова Елена Михайловна, 51 год, образование среднее специальное, стаж работы на предприятии 17 лет:

а) иждивенцев нет, взрослые дети;
б) состояние здоровья удовлетворительное, иногда бюллетенит (ОРЗ, грипп), но это серьезно не отражается на работе;
в) хороший работник, но недостаточно инициативна;
г) коллеги относятся к ней хорошо, приятна в общении;
д) хотела бы сохранить прежнюю должность.

Примечание. **Все вышеперечисленные работники занимают одинаковую должность – экономист.**

Кейс 2

В компании «Алианс Ко» уволили начальника отдела. Дело в том, что его подразделение не демонстрировало необходимых для организации показателей. Поэтому по логике вещей такая отставка была закономерной. Однако, как оказалось потом, не все так просто.

С увольнением своего руководителя были не согласны сотрудники того злополучного отдела. А причиной подобных возражений работников стали… нерешительность и безынициативность горе-начальника. Благодаря этим качества экс-руководителя персонал отдела работал как хотел, особенно не перетруждался. В общем, все прекрасно сосуществовали до момента отставки.

Возможно, работники смирились бы с уходом прежнего босса, если бы не новый решительный и амбициозный руководитель. Его жесткая позиция по вопросу организации работы в отделе спровоцировала бунт среди персонала. Все были категорически против новых порядков. Сотрудники собрали компромат на нового руководителя и обратились к вышестоящему боссу. «Рупором» народного недовольства стала одна решительная дама, которая продвигала свою коллегу в качестве начальника, а себя – как ее зама.

Что делать в данной ситуации директору компании и менеджеру по персоналу?
Как разрешить конфликт наилучшим способом?

Кейс 3

Предприятие «Строитель» принадлежит физическим лицам, которые работают здесь же. Положение организации на рынке устойчивое, и владельцы регулярно получают приличные дивиденды на вложенный ими капитал. Главный бухгалтер этой организации, нанятый по контракту, не является собственником, за свою работу получает базовый оклад и премию по итогам года.

В результате успешной деятельности главного бухгалтера, благодаря его знанию нормативов, инструкций, умению «продираться» через особенности российского налогового законодательства организация получает немалую дополнительную прибыль. Претензий у контролирующих органов и инспекций нет.

Для выполнения возложенных на него обязанностей главному бухгалтеру приходится много работать сверх установленного по договору рабочего времени. Поэтому ему стало казаться, что его затраты сил, времени не соответствуют размеру получаемой заработной платы. Главный бухгалтер решил потребовать изменения оплаты своего труда и получения определенного процента от прибыли в виде премии.

У владельцев организации «Строитель» другая точка зрения: они выполняют условия контракта и повышать оклад главному бухгалтеру не собираются. Для генерального директора организации «Строитель» характерным стилем поведения является соперничество, которое предполагает настрой на победу, отстаивание собственных интересов, не особенно задумываясь о последствиях.

В результате возник конфликт.

Какие действия следует предпринять каждой из сторон для предотвращения негативного развития конфликтной ситуации?

Кейс 4. Трудовой спор

На совещании у главного инженера организации директор филиала «АРС» доложил вариант решения, который предварительно обсуждался в филиале. Начальник технического отдела филиала «АРС» предложил другое техническое решение, которое

главный инженер организации нашел более удачным. После совещания директор филиала сделал замечание начальнику технического отдела за то, что тот выступил против его решения, и заявил, что у них должна быть общая точка зрения. В ответ на это начальник отдела обвинил директора филиала в бюрократизме, формализме, подавлении инициативы. Разговор шел на повышенных тонах.

После этого инцидента отношения между начальником отдела и директором филиала резко обострились. В результате начальник технического отдела уволился по собственному желанию**.**

Кейс 5

В компании открыта вакансия начальника юридического отдела. В отделе работает 5 человек. Один из юристов – очень опытный, квалифицированный сотрудник, работает тут уже два года, весьма мотивирован и стремится занять вакантное место. Формально его кандидатура соответствует профилю должности начальника юридического отдела. То есть подходит все (включая личные качества), кроме одного: в его профессиональной биографии нет пункта «опыт руководящей деятельности более 1 года». Еще одно важное обстоятельство: генеральный директор компании не приветствует перевод специалистов на руководящие должности и предпочитает искать людей «на стороне».

Руководитель отдела персонала понимает, что приход «варяга», скорее всего, демотивирует данного работника.

Какие варианты действий предложите менеджеру по персоналу? Потерять отличного сотрудника жалко.

Кейс 6. Социальный пакет в фирме

«Любо-дорого & Ко» – компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина).

Недовольство посещаемостью клиники вызвало у Николая Сходняка, генерального директора компании «Любо-дорого & Ко», желание провести инвентаризацию корпоративного соцпакета, авторство которого он приписывал главным образом себе, жертве книг и семинаров по теме нематериальной мотивации. Он полагал это обязательным, потому что, по результатам исследований, 72% россиян считают наличие соцпакета важным плюсом при трудоустройстве и лишь 21% не обращают на него внимания.

Изначально идея Сходняка состояла в том, чтобы разделить соцпакет на четыре части. Исходил он из основных человеческих потребностей. Первый блок базировался на «хлебе насущном». В компании ввели компенсацию за питание: 2,2 тыс. руб. ежемесячно при питании в кафе бизнес-центра, где располагался офис (организация оплачивала обеды оптом по безналу). У рядовых работников эта льгота пользовалась большой популярностью. Службы маркетинга, продаж и все топ-менеджеры получали компенсацию расходов на мобильную связь. Второй блок был связан с заботой о здоровье и трудоспособности работников. Помимо больничных и добровольного медицинского страхования для семьи персонал проходил ежегодный медосмотр и получал скидки на услуги в той же частной клинике. Для желающих компания была готова оплачивать 50% годового абонемента фитнес-центра. Третий блок удовлетворял потребность людей в «зрелищах». Компания «Любо-Дорого & Ко» давала возможность приобрести турпутевку в беспроцентную рассрочку, а лучшие сотрудники по итогам года награждались оплаченным заграничным путешествием. Наконец, четвертая льгота создавалась для молодежи и была призвана повысить рождаемость: за каждого младенца сотруднику выплачивали премию в размере 80 тыс. руб.

Сходняк считал, что получившийся соцпакет учитывал интересы всех категорий сотрудников, и называл детище «шикарным». Повышение квалификации он царским

жестом в пакет не включил, считая оплату обучения непременным компонентом работы с персоналом, а не бонусом. На деле результаты вложений в соцпакет были не так радужны, как предполагалось. Служащие компании болели, к счастью, редко, поэтому обеспеченность медобслуживанием не грела их сердца. Зато при случае каждый был рад поругать высокие цены в клинике или воспользоваться услугами бесплатной медицины. Компенсацию за сотовую связь и бизнес-ланчи со временем люди стали воспринимать как нечто само собой разумеющееся, то есть «зажрались» – емко формулировал Николай. Особо беспокоило его то, что соцпакет не играл своей главной роли – удерживать наиболее ценных сотрудников в компании. Зато «зарплатные бунты», как прыщи, возникали то тут, то там. «Между тем, рассуждал Сходняк, если убрать соцпакет вовсе, начнется восстание. Придется дать им что-то взамен. Самым простым решением было взять все и поделить – в смысле распределить ежегодные затраты на соцпакет между сотней работников в денежном эквиваленте, вероятно, в виде некой тринадцатой зарплаты. И оставить только самое необходимое, к примеру оплату мобильников. Но это не решало больной проблемы: как удержать в фирме особо нужных лиц – продавцов, рабочих и руководителей. Надо было выкрутиться так, чтобы и не насорить деньгами, и не обидеть самолюбивых коллег.

Вероятно, он возлагал на соцпакет неоправданно большие надежды?

– Так, может, лучше им все деньгами отдавать? – засомневался Сходняк.

Как Николаю Сходняку модернизировать соцпакет в компании?

Кейс 7

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся две смены по 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Продавцы – в основном обучающийсяки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 долл. плюс премиальные 100 долл.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

- Низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т. п.
- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.
- Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.
- В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала и, как следствие, нервозная обстановка в коллективе.

Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

Темы эссе

1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.
2. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
3. Мотивация и ответственность как составляющие управления персоналом.
4. Планирование человеческих ресурсов.

5. Развитие персонала.
6. Набор и селекция персонала.
7. Занятость персонала.
8. Оценка персонала и аттестация как инструмент развития персонала.
9. Профессиональная подготовка персонала. Обучение и коучинг.
10. Управление карьерой в государственных/муниципальных учреждениях.
11. Управление карьерой в коммерческих учреждениях.
12. Мотивация и вознаграждающее управление и их влияние на отношения в организации.
13. Участие персонала в управлении.
14. Коммуникации в организации.
15. Конфликты в управленческой деятельности.
16. Управление конфликтами.
17. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии организации.
18. Управление персоналом в агрессивной среде.
19. Корпоративная культура.
20. Структура организации и персонал.
21. Методы эффективного управления персоналом.
22. Современные подходы к управлению персоналом.
23. Кадровая политика.
24. Контроль в управлении персоналом.
25. Кадровое делопроизводство.
26. Кадровый контроллинг и кадровый аудит.
27. Методы формирования эффективных управленческих команд в условиях кризиса.
28. Охрана и безопасность труда.
29. Управление персоналом в ситуации неопределенности и риска.
30. Повышение квалификации персонала как инструмент развития организации.
31. Организационное поведение и организационная культура.
32. Международное управление человеческими ресурсами.
33. Управление персоналом на предприятиях европейских стран. (Выполнять на фактическом материале не старше 2-3 лет, можно в ретроспективе, т. е. сравнить ситуацию 10-20 летней давности и сейчас)
34. Управление персоналом на предприятиях Японии. (Выполнять на фактическом материале не старше 2-3 лет, можно в ретроспективе, т. е. сравнить ситуацию исторической давности и сейчас)
35. Автоматизированные информационные системы управления персоналом.

Критерии оценивания практических занятий:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по

	заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.3. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа (индикаторы ЗНАТЬ, УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ – на выбор) включает в себя проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборка нормативного и иного материала и выполнение других заданий.

Примерные задания для самостоятельной работы

ТЕСТ

1. Знания и профессиональные способности работника – это
1) финансовый капитал;
2) социальный капитал;
3) человеческий капитал.

2. При авторитарной модели организационного поведения наблюдается
1) зависимость работника от непосредственного начальника;
2) самодисциплина работника;
3) участие работника в управлении;
4) зависимость работника от организации.

3. При модели «опеки» организационного поведения наблюдается
1) зависимость работника от непосредственного начальника;
2) самодисциплина работника;
3) участие работника в управлении;
4) зависимость работника от организации.

4. При поддерживающей модели организационного поведения наблюдается
1) зависимость работника от непосредственного начальника;
2) самодисциплина работника;
3) участие работника в управлении;
4) зависимость работника от организации.

5. При коллегиальной модели организационного поведения наблюдается
1) зависимость работника от непосредственного начальника;
2) самодисциплина работника;
3) участие работника в управлении;
4) зависимость работника от организации.

6. Быстро и эффективно координировать деятельность людей, мобилизовать их на достижение организационных целей, обеспечивает оперативность передачи информации, позволяет
1) финансовый капитал;

2) социальный капитал;
3) человеческий капитал.

7. Характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций отражает
1) финансовый капитал;
2) социальный капитал;
3) человеческий капитал.

8. Общими свойствами всех производственных ресурсов являются
1) личностная специфика ресурсов;
2) ресурсы редки или имеются в ограниченном количестве;
3) скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности;
4) подвержены «моральному износу»;
5) являются слагаемыми полезности и стоимости продукции (услуг);
6) долговременный характер воспроизводства ресурсов;
7) ресурсы имеют износ и нуждаются в «ремонте» и обновлении.

9. Специфическими свойствами человеческих ресурсов являются
1) личностная специфика ресурсов;
2) ресурсы редки или имеются в ограниченном количестве;
3) скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности;
4) подвержены «моральному износу»;
5) являются слагаемыми полезности и стоимости продукции (услуг);
6) долговременный характер воспроизводства ресурсов;
7) ресурсы имеют износ и нуждаются в «ремонте» и обновлении.

10. Стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей организации – это
1) управление кадрами;
2) управление персоналом;
3) управление человеческими ресурсами.

11. На решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач направлено
1) управление кадрами;
2) управление персоналом;
3) управление человеческими ресурсами.

12. На решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства, направлено
1) управление кадрами;
2) управление персоналом;
3) управление человеческими ресурсами.

13. Система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием задач и целей организации, - это
1) стратегическое управление человеческими ресурсами;
2) кадровая политика;
3) концепция управления человеческими ресурсами.

14. Осуществление систематических действий, направленных на увязку кадровых процедур, политики управления человеческими ресурсами со стратегией ведения конкурентной борьбы - это
1) стратегическое управление человеческими ресурсами;
2) кадровая политика;
3) стратегия управления человеческими ресурсами.

15. Генеральный план действий по достижению стратегических целей организации за счет эффективного формирования, освоения и развития человеческих ресурсов с учетом изменения состояния внешней среды – это
1) стратегическое управление человеческими ресурсами;
2) кадровая политика;
3) стратегия управления человеческими ресурсами.

16. Кадровая политика формализуется в виде
1) Кодекса деловой этики;
2) Правила внутреннего распорядка;
3) Положение о персонале.

17. Факторы внешней среды, оказывающие влияние на кадровую стратегию,
1) вид деятельности организации;
2) политико-правовая среда;
3) размер и организационная структура;
4) экономическая среда;
5) демографическая ситуация;
6) роль профсоюза;
7) научно-технический прогресс;
8) корпоративная культура.

18. Факторы внутренней среды, оказывающие влияние на кадровую стратегию,
1) вид деятельности организации;
2) политико-правовая среда;
3) размер и организационная структура;
4) экономическая среда;
5) демографическая ситуация;
6) роль профсоюза;
7) научно-технический прогресс;
8) корпоративная культура.

19. Факторы влияния на управление персоналом организации
1) личностные характеристики работников;
2) внешняя среда;
3) внутренняя среда организации;
4) стиль руководства.

20. Процесс целеполагания системы управления человеческими ресурсами заключается
1) в постановке экономических целей;
2) в постановке социальных целей;
3) в согласовании экономических и социальных целей.

21. Главная цель системы управления человеческими ресурсами
1) направлена на обеспечение эффективности и конкурентоспособности организации за

счет рационального формирования, использования и развития человеческих ресурсов;
2) рациональное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения организационных социально - экономических целей и удовлетворения личных потребностей работников;
3) ориентированы на удовлетворение социальных потребностей работников.

22. База трудового и творческого потенциала организации и перспективы его дальнейшего наращивания закладываются в подсистеме
1) формирование человеческих ресурсов;
2) использование человеческих ресурсов;
3) развитие человеческих ресурсов.

23. Комплекс функций, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих, предпринимательских способностей работников для достижения поставленных целей представляет собой подсистема
1) формирование человеческих ресурсов;
2) использование человеческих ресурсов;
3) развитие человеческих ресурсов.

24. На повышение компетенций работников в соответствии с задачами стратегического развития организации нацелена подсистема
1) формирование человеческих ресурсов;
2) использование человеческих ресурсов;
3) развитие человеческих ресурсов.

25. Передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными, - это
1) аутсорсинг;
2) аутстаффинг;
3) аутплейсмент.

26. Вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия – это
1) аутсорсинг;
2) аутстаффинг;
3) аутплейсмент.

27. Использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации – это
1) аутсорсинг;
2) лизинг персонала;
3) аутстаффинг;
4) телеработа.

28. Дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу за компьютером в домашних условиях в рамках «виртуального офиса», - это
1) аутсорсинг;
2) лизинг персонала;
3) аутстаффинг;
4) телеработа.

29. Основной (штатный) состав работников конкретной организации – это
1) персонал;
2) кадры;
3) сотрудники.

30. Состав работников, состоящий с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором, - это
1) персонал;
2) кадры;
3) сотрудники.

31. Система экономических отношений между работодателем и наемным работником по поводу купли-продажи рабочей силы – это
1) рынок труда;
2) труд;
3) трудовой договор.

32. Соглашение между субъектами трудовых отношений – это
1) трудовые отношения;
2) трудовое право;
3) трудовой договор.

33. Социально-трудовое объединение работников, обладающее организационным единством, общими интересами в рамках конкретной организации, - это
1) малая группа;
2) команда;
3) трудовой коллектив.

34. Служебное место, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью, - это
1) профессия;
2) рабочее место;
3) должность.

35. Зона приложения труда, определенная на основании трудовых норм, - это
1) профессия;
2) рабочее место;
3) должность.

Установить соответствие:

36. Концепция Работник рассматривается как

1) Управление персоналом
2) Управление кадрами
3) Управление человеческими ре-сурсами

А) Ключевой стратегический ресурс
Б) Субъект трудовых отношений, личность
В) Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»

Ответы: 1 _____, 2_____, 3_____ .

37. Концепция Годы

1) Управление персоналом
2) Управление кадрами
3) Управление человеческими ре-сурсами

А) 20-40 - е XX века.
Б) 50-70 – е XX века.
В) начиная с 80-90 – х XX века.

Ответы: 1 _____, 2_____, 3_____ .

38. Концепция Характеристика

1) Управление персоналом

2) Управление человеческими ре-сурсами
А) превентивная деятельность;
Б) относительно пассивный харак-тер;
В) стратегическая направленность;
Г) разрешение уже сложившихся проблем и диспропорций;
Д) активный характер;
Е) оперативная направленность.

Ответы: 1 _____, 2_____ .

39. Модель организационного поведе-ния Базис модели

1) Авторитарная
2) Опеки
3) Поддерживающая
4) Коллегиальная

А) Экономические ресурсы
Б) Партнерство
В) Власть
Г) Руководство

Ответы: 1 _____, 2_____, 3_____, 4_____ .

40. Модель организационного поведе-ния Ориентация менеджмента

1) Авторитарная
2) Опеки
3) Поддерживающая
4) Коллегиальная

А) Деньги
Б) Работа в команде
В) Полномочия

Г) Поддержка

Ответы: 1 _____, 2_____, 3_____, 4_____ .

41. Модель организационного поведе-ния Ориентация работников

1) Авторитарная
2) Опеки
3) Поддерживающая
4) Коллегиальная

А) Безопасность и льготы
Б) Ответственное поведение
В) Подчинение
Г) Выполнение рабочих заданий

Ответы: 1 _____, 2_____, 3_____, 4_____ .

42. Модель организационного поведе-ния Удовлетворение потребностей работника

1) Авторитарная
2) Опеки
3) Поддерживающая
4) Коллегиальная

А) В безопасности
Б) В самореализации
В) В статусе и признании
Г) В существовании

Ответы: 1 _____, 2_____, 3_____, 4_____ .

43. Модель организационного поведе-ния Участие работников в процессе тру-да

1) Авторитарная
2) Опеки
3) Поддерживающая
4) Коллегиальная

А) Пассивное сотрудничество
Б) Умеренный энтузиазм
В) Минимальное
Г) Пробужденные стимулы

Ответы: 1 _____, 2_____, 3_____, 4_____ .

44. Бизнес-стратегия Характеристика

1) Предпринимательская стратегия
2) Стратегия динамического роста
3) Стратегия прибыльности

4) Ликвидационная стратегия

А) сохранение существующего уровня прибылей
Б) Ориентация на сокращение шта-тов, уменьшение затрат на социаль-ные программы, обучение персонала
В) применяются проекты с высокой степенью финансового риска, мини-мальным количеством действий
Г) продажа активов, устранение воз-можностей убытков, сокращение ра-ботающих
Д) меньшая степень риска

Ответы: 1 _____, 2_____, 3_____, 4_____ .

45. Оценка эффективности системы УЧР
Показатели
1) экономическая эффективность
2) социальная эффективность

А) коэффициент текучести персона-ла по категориям и стажу работы
Б) расходы на корпоративные меро-приятия
В) показатель абсентеизма
Г) затраты на обучение
Д) расходы на персонал в структуре общих расходов компании

Ответы: 1 _____, 2_____

Установить правильную последовательность
46. Эволюция кадрового менеджмента в XX в.
- управление человеческими ресурсами
- управление кадрами
- управление персоналом

47. Этапы разработки и реализации кадровых стратегий
- проведение SWOT ¬ анализа внутренней и внешней среды для выявления ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
- определение стратегических целей исходя из сформулированной миссии компании
- контроль и оценка стратегии (при необходимости ее коррекция)
- разработка кадровой стратегии.
- реализация стратегии - разработка планов мероприятий для успешного выполнения стратегии.

Критерии оценивания самостоятельной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	выставляется если работа носит научно-исследовательский характер, проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
хорошо	выставляется если проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
удовлетворительно	выставляется если проведен сравнительный анализ научно-методической литературы, приведены примеры
неудовлетворительно	выставляется если работа прошла проверку на антиплагиат и соответствует требованиям оформления

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета/зачета с оценкой/экзамена.

5.1. Вопросы к зачету/зачету с оценкой/экзамену:

Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации (экзамену)

1. Эволюция систем управления людьми в организации: мировой и отечественный опыт.
2. Современная концепция управления человеческими ресурсами: цели, принципы, функции.
3. Теория человеческого капитала и ее вклад в развитие современного менеджмента.
4. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в менеджменте компании: функции, структура, бюджет, оценка эффективности.
5. Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами.
6. Методы управления человеческими ресурсами и их взаимосвязь.
7. Кадровая политика и ее роль в развитии современной организации.
8. Модель компетенций и ролевая структура менеджера по управлению человеческими ресурсами.
9. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами и деятельности кадровой службы.
10. Кадровый аудит в организации: количественные и качественные характеристики персонала.
11. Планирование потребностей в персонале.
12. Маркетинг персонала. Внешние и внутренние источники подбора персонала.
13. Современные технологии отбора и найма персонала.
14. Текучесть персонала: виды, показатели, меры ее снижения.
15. Проектирование должности (рабочего места): современные подходы. Разработка должностной инструкции и модели компетенций.
16. Пути оптимизации персонала в организации.
17. Адаптация новых сотрудников: понятие, виды, программы.
18. Деловая оценка персонала: цели, функции, методы.
19. Управление рабочим временем. Гибкое рабочее время.
20. Организация труда: основные принципы и элементы.
21. Дисциплина труда: правовой и управленческий аспекты.
22. Управление трудовыми отношениями в организации.
23. Социальная политика и социальная ответственность организации.
24. Управление высвобождением персонала: управленческий и правовой аспекты.
25. Внутрифирменное развитие персонала: цели, методы, процесс, эффективность.
26. Планирование и развитие карьеры в современных организациях.
27. Планирование и подготовка резерва руководителей в организации.
28. Компенсационная политика организации: цели, принципы, элементы.
29. Современные формы материального стимулирования работников.
30. Формы и методы нематериального стимулирования работников.
31. Разработка и реализация социальных программ в организации.
32. Инфраструктура кадрового менеджмента организации.
33. Пути повышения производительности труда в организации.
34. Бюджетирование кадрового менеджмента в организации.
35. Лояльность персонала. Разработка и реализация программ лояльности в компании.
36. Оценка результативности труда работников: цели, формы и методы оценки.
37. Оптимизация персонала компании в условиях кризиса.

38. СВОТ-анализ в стратегическом управлении человеческими ресурсами организации.
39. Формирование и управление организационной культурой в компании.
40. Механизм управления трудовой мотивацией в современной организации.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Обучающийся должен: уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; продемонстрировать прочное, достаточно полное усвоение знаний программного материала; продемонстрировать знание основных теоретических понятий; правильно формулировать определения; последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
не зачтено	Обучающийся демонстрирует: незнание значительной части программного материала; не владение понятийным аппаратом дисциплины; существенные ошибки при изложении учебного материала; неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающимся правильно и полностью раскрыто содержание материала в пределах программы, чётко и правильно даны определения и раскрыто содержание понятий, точно использованы научные и технические термины, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения
хорошо	Выставляется, если обучающимся раскрыто основное содержание материала в пределах программы, даны определения и раскрыто содержание понятий, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения, но присутствуют незначительные нарушения в последовательности изложения, имеются одна-две неточности в содержании ответа
удовлетворительно	Выставляется, если обучающимся содержание учебного материала изложено фрагментарно, не всегда последовательно, не даны определения, не раскрыто содержание понятий, или они изложены с ошибками, допускаются ошибки и неточности в использовании научной терминологии, отсутствуют выводы и обобщения из предыдущего материала, или возможны ошибки в их изложении
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающимся основное содержание учебного материала не раскрыто, не даются ответы на основные вопросы, допускаются грубые ошибки в определении понятий, в использовании терминологии, отсутствуют выводы и обобщения