

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

Директор/Декан  
института экономики, финансов  
и управления в АПК  
Гунько Юлия Александровна

«\_\_» 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)**

Б1.В.02.02 Управление персоналом

38.03.02 Менеджмент

Управление бизнесом

бакалавр

очная

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВОи овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения подисциплине
ПК-3 Способен применять принципы, методы и механизмы управления персоналом с целью повышения эффективности деятельности организации	ПК-3.3 Осуществляя подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда	зnaet Теоретические и методологические основы
		умеет разрабатывать механизмы управления персоналом с целью повышения
		владеет навыками Навыками осуществления вариантов решения для эффективности деятельности организации

## 2. Перечень оценочных средств по дисциплине

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Код индикаторов достижения компетенций	Оценочное средство: проверки результатов достижения индикаторов компетенций
1.	1 раздел. Кадровое администрирование			
1.1.	Понятие кадрового администрирования	6	ПК-3.3	Реферат, Устный
1.2.	Формирование системы управления персоналом	6	ПК-3.3	
1.3.	Анализ кадрового потенциала организации	6	ПК-3.3	
1.4.	Кадровая политика организации	6	ПК-3.3	
1.5.	Контрольная точка № 1	6	ПК-3.3	
1.6.	Методы планирования и прогнозирования потребности в персонале	6	ПК-3.3	
1.7.	Поиск, подбор и отбор персонала	6	ПК-3.3	
1.8.	Анализ рынка труда	6	ПК-3.3	
1.9.	Адаптация персонала в организации	6	ПК-3.3	
1.10.	Контрольная точка № 2	6	ПК-3.3	
1.11.	Формирование кадрового резерва	6	ПК-3.3	

1. 1	Разработка системы оплаты труда персонала	6	П К	
1. 1	Мотивация и стимулирование персонала	6	П К	Уст ны
1. 1	Состав и виды кадровых документов	6	П К	
1. 1	Контрольная точка по всем темам	6	П К	
1. 1	Контрольная точка № 3	6	П К	
1. 1	Промежуточная аттестация	6		Ко лло
	Промежуточная аттестация			Эк

### 3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п / и	Наименование оценочного	Краткая характеристика оценочного средства		Представление
		Текущий контроль	Для оценки знаний	
1	Устный опрос	Средство контроля знаний студентов, способствующее установлению непосредственного контакта между преподавателем и студентом, в процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных особенностей усвоения студентами учебного материала.		Перечень вопросов для устного опроса
2	Коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде беседования преподавателя с будущими специалистами.		Вопросы по темам / разделам дисциплины
Для оценки умений				

3	Реферат	Реферат Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы рефератов
<b>Для оценки навыков</b>			
<b>Промежуточная аттестация</b>			
4	Курсовые работы (проектов)	Вид самостоятельной письменной работы, направленный на творческое освоение общепрофессиональных и профильных профессиональных дисциплин (модулей) и выработка соответствующих профессиональных компетенций. При написании курсовой работы студент должен полностью раскрыть выбранную тему, соблюсти логику изложения материала, показать умение делать обобщения и выводы.	Перечень тем курсовых работ (проектов)
5	Экзамен	Средство контроля усвоения учебного материала и формирования компетенций, организованное в виде беседы по билетам с целью проверки степени и качества усвоения изучаемого материала, определить необходимость введения изменений в содержание и методы обучения.	Комплект экзаменационных билетов

4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Управление персоналом"

*Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости*

Контрольная точка № 1 (темы 1-3) (всего 20 баллов)

Теоретический вопрос (оценка знаний) (4 балла):

Классические теории, теории человеческих отношений, гуманистические теории

Практико-ориентированные задания:

Типовое задание репродуктивного уровня (оценка умений) (4 балла):

Раскройте сущность методов построения системы управления персоналом организации. Приведите их классификацию

Типовое задание реконструктивного уровня (оценка умений, навыков) (6 баллов):

Численность предприятия на начало года составила 1600 человек. В течение года принято 98 человек, уволилось по собственному желанию 46 человек, за нарушения трудовой дисциплины – 10 человек, по другим причинам – 42 человека. Рассчитать среднесписочную численность и коэффициенты оборота кадров по приему и увольнению, коэффициент общего оборота, а также коэффициент текучести, стабильности кадров.

Типовое задание творческого уровня (оценка навыков) (6 баллов):

Исходные данные и постановка задачи: изучите и проанализируйте должностную инструкцию менеджера по персоналу. Дайте заключение по этой должностной инструкции:

- замечания и дополнения общего характера;
- замечания и дополнения конкретного характера: по чёткости и ясности требований к менеджеру по персоналу;
- ответьте на вопросы письменно.

1. Каковы основные функции менеджера по персоналу?

2. Опишите место менеджера по персоналу в иерархической системе управления.

3. Назовите основные задачи менеджера по персоналу.

4. Назовите цели его работы.

5. Опишите требования, предъявляемые к менеджеру по персоналу.

Контрольная точка № 3 (темы 7-9) (всего 20 баллов)

Теоретический вопрос (оценка знаний) (4 балла):

Наиболее эффективные методы мотивации трудовой деятельности персонала

Практико-ориентированные задания:

Типовое задание репродуктивного уровня (оценка умений) (4 балла):

Проблемы обучения персонала в организациях России и возможные пути их разрешения

Типовое задание реконструктивного уровня (оценка умений, навыков) (6 баллов):

Объем выпуска продукции возрос на 8%, численность работников – на 4%, фонд заработной платы – на 5%. Определить изменение производительности труда и средней заработной платы.

Типовое задание творческого уровня (оценка навыков) (6 баллов):

Исходные данные. Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите практику. Одним из разделов этого плана является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

Постановка задачи. Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников, и разработать конкретные потребности в персонале в плановом периоде.

Вопросы для собеседования

Тема 1. Понятие кадрового администрирования

1. Раскройте сущность философии организации и философии управления персоналом организации.

2. Покажите различия английской, американской, японской и российской философии управления персоналом организации.

3. В чем заключается российская специфика при формировании философии управления персоналом?

4. Что такое концепция управления персоналом? Назовите составляющие концепции.



организации.

6. Какие подсистемы входят в состав системы управления персоналом организаций?
7. Какие подразделения являются носителями функций подсистем системы управления персоналом современной организации?
8. Сформулируйте определение науки по управлению персоналом.
9. Перечислите основные этапы развития науки управления персоналом
10. Охарактеризуйте основные особенности современного этапа управления.
11. Что такое управление человеческими ресурсами?
12. Дайте определение человеческому капиталу.
13. Что такое трудовые ресурсы? Раскройте состав трудовых ресурсов.
14. Какие лица относятся к занятому населению и безработным?
15. Раскройте содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», объясните разницу между ними.

### Тема 2. Анализ кадрового потенциала

- 1) Какие факторы влияют на структуру персонала организации?
- 2) Что такое трудовой потенциал работника и каковы его составляющие?
- 3) Какими методами измеряется трудовой потенциал работника и организации?
- 4) Раскройте сущность понятия «социально-трудовые отношения». Что такое «система социально-трудовых отношений»?
- 5) Дайте характеристику основных типов социально-трудовых отношений.
- 6) Что такое рынок труда? Раскройте сущность внешнего и внутреннего рынка труда.

### Тема 3. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал организации

1. Сформулируйте и обоснуйте главную цель системы управления персоналом организации.
2. Назовите закономерности управления персоналом организации, раскройте их сущность.
3. Что такое принципы управления персоналом? Перечислите основные из них.
4. Что такое принципы построения системы управления персоналом? Перечислите основные из них.
5. Раскройте сущность методов построения системы управления персоналом организации. Приведите их классификацию.
6. Приведите примеры методов обследования и анализа системы управления организации.
7. Приведите примеры методов формирования и обоснования системы управления персоналом организации.
8. Приведите примеры методов внедрения системы управления персоналом организации.

### Тема 4. Организационно-распорядительная документация.

- 1) Понятие об организационно-распорядительной документации (ОРД), основные группы ОРД.
- 2) Организационно-правовые документы.
- 3) Распорядительные документы.
- 4) Информационно-справочные документы.
- 5) Документы по личному составу.

### Тема 5. Документирование в кадровой службе

- Раскройте содержание и задачи кадровой политики.
1. Сформулируйте цели и задачи кадровой политики.
  2. Перечислите факторы внешней и внутренней среды организации, влияющие на кадровую политику.
  3. Дайте классификацию и характеристику типов кадровой политики.
  4. Приведите примеры типов кадровой политики по степени открытости.
  5. Дайте характеристику важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации.
  6. Перечислите общие требования к кадровой политике.
  7. Сформулируйте основные задачи кадровой стратегии.



## 8. Какова взаимосвязь стратегии организации и управления персоналом.

### Тема 6. Обучение и развитие персонала

1. Сущность понятия «обучение персонала».

2. Роль обучения в профессиональном развитии.

3. Цели обучения персонала.

4. Требования, предъявляемые к эффективному обучению.

5. Процесс обучения персонала: характеристика основных этапов.

6. Основные формы и методы обучения.

7. Обучение без отрыва от производства: инструктаж, ротация, ученичество инаставничество (коучинг).

8. Что такое служебно-профессиональное продвижение? Назовите его этапы.

9. Что такое система служебно-профессионального продвижения?

10. Приведите пример служебно-профессионального продвижения менеджера.

11. Обучение с отрывом от производства.

12. Сущность развития персонала.

13. Элементы развития персонала.

14. Определение необходимого уровня компетенции и квалификации.

15. Роль и место самостоятельного обучения в развитии персонала.

16. Непрерывное обучение персонала – важнейший фактор эффективного менеджмента организаций.

17. Характеристика обучающихся организаций.

18. Что такое деловая карьера? Назовите виды деловой карьеры.

19. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера.

20. Раскройте содержание квалификационной характеристики менеджера.

21. Приведите структуру личного жизненного плана карьеры руководителя, раскройте его содержание.

### Тема 7. Профессиональная карьера персонала

1) Понятия и этапы деловой карьеры.

2) Анализ проблем служебной карьеры.

3) Карьерограмма.

4) Работа с кадровым резервом и стадии его формирования.

5) Основные формы подготовки резерва в развитых странах.

6) Служебно-профессиональное продвижение работников управления.

7) Критерии отбора резерва руководящих кадров.

### Тема 8. Формирование кадрового резерва

1. Дайте характеристику источника найма персонала в организации. Какова их эффективность.

2. Перечислите и дайте характеристику методам оценки и отбора персонала.

3. Перечислите функции менеджеров по управлению персоналом.

4. Каковы критерии отбора персонала в организацию?

5. Перечислите основные этапы отбора персонала.

6. Дайте характеристику этапам тестирования и работе с документами кандидатов на вакантные места.

7. Охарактеризуйте основные методы оценки при отборе персонала.

8. Как проводится проверка профессиональных качеств, личных качеств и опыта работы претендентов на вакантные должности?

### Тема 9. Адаптация персонала в организации

1. Раскройте содержание основных направлений профориентационной работы.

2. Назовите виды адаптации. Каковы главные условия успешной трудовой адаптации?

3. Охарактеризуйте систему управления профориентацией и адаптацией в организации.

4. Каковы основные цели и задачи управления профориентацией и адаптацией.

5. Подразделения профессиональной ориентации и адаптации и их функции.

6. Информация о профориентации и адаптации работников предприятия и ее обработка.



7. Перечислите и охарактеризуйте методы и этапы адаптации.
8. Каковы факторы успешной адаптации?
9. Структура ценностей ориентаций молодых работников.

## Тема 10. Развитие персонала организации

### Тема 11. Мотивация и стимулирование персонала

1. Что такое стимулирование трудовой деятельности персонала?
2. Охарактеризуйте взаимосвязь основных содержательных теорий мотивации.
3. Раскройте сущность процессуальных теорий мотивации.
4. Что такое тип мотивации?
5. Что такое заработка плата? Как регулируется заработка плата?
6. Что такое тарифная система?
7. Какие формы и системы заработной платы вы знаете?
8. Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.
9. Теории мотивации, взаимосвязь и значение в управлении персоналом
10. Сущность и типология мотивации трудовой деятельности.
11. Понятие и виды стимулов.

## Тема 12. Кадровая служба как структурное подразделение

### Примерные тестовые задания

#### Тема - Развитие персонала организации

##### 1. Развитие персонала - это:

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей.

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

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) решение кейс-стадис;
- е) деловые игры;
- ж) самообучение.

##### 3. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ведение бухгалтерского баланса, ремонт электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам):

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) решение кейс-стадис;
- е) деловые игры;
- ж) "сидя рядом с Нелли";
- з) самообучение.



4. По каким критериям Вы бы оценили эффективность программы обучения для клерков:

- а) издержки обучения;
- б) внутренний критерий (т.е. непосредственно связанный с содержанием программы);
- в) внешний критерий (т.е. характеризующий уровень влияния программы обучения на улучшение деятельности обучающегося персонала);
- г) реакция работников.

5. По каким критериям Вы бы оценили эффективность программы обучения для специалистов страховой компании:

- а) издержки обучения;
- б) внутренний критерий (т.е. непосредственно связанный с содержанием программы);
- в) внешний критерий (т.е. характеризующий уровень влияния программы обучения на улучшение деятельности обучающегося персонала);
- г) реакция работников.

6. По каким критериям Вы бы оценили эффективность программы обучения менеджеров:

- а) издержки обучения;
- б) внутренний критерий (т.е. непосредственно связанный с содержанием программы);
- в) внешний критерий (т.е. характеризующий уровень влияния программы обучения на улучшение деятельности обучающегося персонала);
- г) реакция работников.

Тема - Карьера, ее сущность, цели и виды

1. Карьера - это:

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

2. Совпадение спроектированного профессионально-квалификационного продвижения фактического карьерного развития сотрудника на практике происходит:

- а) довольно редко;
- б) довольно часто;
- в) никогда.

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

- неструктурированный, непланируемый;
- планируемое развитие за пределами работы;
- планируемое развитие на работе.

4. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

- а) получение степени бакалавра;
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) резерв кадров на выдвижение.

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

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.



6. Резерв руководителей на выдвижение формируется:

- а) на все должности специалистов и руководителей в организации;
- б) на все должности руководителей;
- в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;
- г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.

7. Работа с резервом преемников-дублеров не носит целевого характера: организациязаботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящейдолжности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:

- а) да;
- б) нет;
- в) иногда.

8. Во время оценки прогресса развития молодых сотрудников с лидерским потенциаломакцент делается на то, как сотрудник демонстрирует и развивает свой потенциал, а не на конкретныерезультаты работы. Верно ли высказывание:

- а) да;
- б) нет;
- в) в особых случаях.

9. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может пройти последовательно,работая в различных организациях:

- а) да;
- б) нет.

10. Наиболее сложной стадией развития профессиональной карьеры является:

- а) обучение профессии (от 16 до 20 лет);
- б) включение в трудовую деятельность (20-23 год);
- в) достижение профессионального успеха (23-30 лет);
- г) профессионализм (30-40 лет);
- д) переоценка ценностей (40-50 лет);
- е) мастерство (50-60 лет).

11. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого,формального за-крепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителявременной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявлениевнутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

Примерные темы рефератов по дисциплине «Кадровое администрирование»

1. Особенности деятельности женщины-руководителя.
2. Деятельность руководителя по развитию мотивации персонала.
3. Документационное обеспечение кадровой работы.
4. Информационное обеспечение кадровой работы.
5. Использование возможностей, заложенных в социальной политике предприятия при управлении персоналом.



6. Используемые формы и методы развития персонала в современной отечественной практике.
7. Кадровая политика в управлении персоналом.
8. Кадровая политика в условиях нововведений.
9. Кадровое консультирование.
10. Кадровый менеджмент как профессия.
11. Команда как организационная форма коллективного управления.
12. Конкурс как технология привлечения персонала.
13. Контроль персонала - критерии, результативность, организация.
14. Конфликт как инструмент управления персоналом.
15. Критерии кадрового контроля.
16. Критерии формирования штатного расписания.
17. Критерии, формы, методы контроля в управлении персоналом.
18. Место обучения персонала и требования к учебным центрам.
19. Методы материального стимулирования персонала и их состав.
20. Методы неденежного стимулирования персонала и особенности использования.
21. Методы подбора и отбора кадров. Методы стимулирования труда и практика их использования.
22. Мотивация труда персонала (руководителей, специалистов).
23. Назначение и содержание адаптационных систем в современных организациях.
24. Направления повышения компетентности персонала.
25. Нормативное обеспечение обучения персонала.
26. Нормативное обеспечение работы кадровых служб
27. Обеспечение взаимодействия администрации и профсоюзов.
28. Описание должности и её основные характеристики.
29. Определение численности и структуры организации.
30. Организационная структура кадровой работы.
31. Организационные и психологические проблемы формирования (становления) трудовых коллективов.
32. Организационные структуры по управлению персоналом: диагностика и совершенствование.
33. Организационные формы комплектования кадров.
34. Организация адаптации работников в начальный период работы.
35. Организация и проведение аттестации кадров.
36. Организация обучения кадров.
37. Организация переподготовки и повышения квалификации специалистов.
38. Организация психологического консультирования в системе управления персоналом.
39. Организация результативности контроля.
40. Основные разновидности систем развития персонала
41. Основные составляющие системы управления персоналом.
42. Основные факторы, влияющие на эффективность/неэффективность работы коллектива.
43. Особенности управления женским персоналом.
44. Особенности управления малыми группами
45. Оценка персонала, организация, методы.
46. Оценка труда: уровни, подходы, методы.
47. Современные методы повышения квалификации персонала.
48. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.
49. Понятие "кадровая политика" и разновидности документов, в которых она находит своё отражение.
50. Правовые отношения между предпринимателем и наемным работником.
51. Практика развития персонала в государственных и муниципальных учреждениях.
52. Практика развития персонала в коммерческих организациях.
53. Проблемы развития персонала.
54. Проблемы определения и реализации кадровой политики.
55. Проблемы повышения эффективности кадрового управления (на примере конкретного объекта).



56. Проблемы реализации функций управления персоналом (практические, теоретические, методологические).

57. Пути повышения профессиональной компетентности персонала.

58. Развитие персонала учреждения как своеобразные вложения в человеческий капитал.

59. Разновидности и содержание систем оценки персонала в процессе работы.

60. Разработка программ стимулирования труда.

61. Регламентация деятельности структурного подразделения

62. Самообучающийся работник и самообучающаяся организация.

63. Система оценки персонала при приёме на работу.

64. Современные системы стимулирования труда.

65. Системы оплаты труда персонала, их анализ и рекомендации по улучшению (напримере конкретной организации).

66. Системы оценки персонала при приёме на работу (отечественный и зарубежный опыт).

67. Современные проблемы совершенствования стимулирования персонала.

68. Современные проблемы управления персоналом.

69. Социальная защита персонала.

70. Социальные методы и социально-психологические методы управления персоналом.

71. Специфика и типовое содержание систем оценки при приёме на работу.

72. Стиль руководителя и его влияние на коллектив.

73. Структура кадровых служб.

74. Структура системы стимулирования персонала.

75. Типы кадровой политики.

76. Требования к учебным программам по повышению квалификации.

77. Кадровое администрирование кризисного предприятия.

78. Кадровое администрирование по результатам - система и эффективность.

79. Управленческое консультирование как средство повышения эффективности работы сперсона-лом.

80. Условия работы персонала.

81. Фактическая социально-психологическая структура коллектива и структура внутриколлективных отношений.

82. Формирование кадрового резерва.

83. Формирование малых групп.

84. Формирование управленческой команды и её признаки.

85. Формы и методы оценки персонала, которые чаще других используются в современной практике управления.

86. Формы и методы повышения квалификации (компетентности) управленческого персонала.

87. Экономические методы управления персоналом.

88. Система нормативно-правовых актов, определяющих организационно-административную работу.

89. Статическое и динамическое содержание организационно-административной работы.

90. Методики развития организаций в современной практике.

91. Практические методики реализации технологий организационно-административной работы.

92. Результирующее содержание организационно-административной работы.

93. Используемые методики для оценки результативности организационно-административной работы.

94. Опыт и практика кадрового обеспечения организационно-административной деятельности.

95. Практика повышения квалификации кадров, выполняющих организационно-административную работу.

96. Основные составляющие формирования делового имиджа в процессе организационно-административной работы.

97. Формы и методы оценки делового имиджа руководителя.

98. Организация информационной системы для изучения передового опыта организационно-административной работы.



99. Формы и методы, используемые на практике для распространения передового опыта организационно-административной работы.

100. Формы и методы, используемые на практике для распространения передового опыта организационно-административной работы.

## Вопросы и задания к экзамену

### Теоретические вопросы

1. Управление персоналом в системе менеджмента организации. Персонал как объект управления (специфика человеческих ресурсов).

2. Основные понятия учебной дисциплины «Управление персоналом». Принципы управления персоналом.

3. Эволюция концепций управления персоналом.

4. Понятие и структура системы управления персоналом (подсистема целей, кадровой стратегии и кадровой политики, функциональная подсистема, информационно-коммуникационная подсистема).

5. Внешняя и внутренняя среда системы управления персоналом.

6. Понятие, цель и принципы кадрового планирования.

7. Виды и этапы кадрового планирования.

8. Методы кадрового планирования.

9. Найм персонала: сущность и содержание понятия. Стратегические подходы к организации привлечения персонала.

10. Принципы и этапы найма персонала.

11. Определение требований к кандидатам на вакансию. Источники привлечения кандидатов на вакансию.

12. Методы привлечения кандидатов на вакансию.

13. Отбор кандидатов на вакансию.

14. Управление процессом сокращения персонала: причины, этапы и стратегические подходы к сокращению персонала.

15. Понятие, цели, виды и этапы адаптации персонала.

16. Методы адаптации персонала, условия и критерии ее эффективности.

17. Основные формы организации труда персонала.

18. Традиционные нестандартные формы организации труда персонала.

19. Новые (постиндустриальные) нестандартные формы организации труда персонала.

20. Мотивация и факторы, определяющие трудовое поведение.

21. Классические (традиционные) теории мотивации.

22. Содержательные теории мотивации.

23. Процессуальные теории мотивации.

24. Прямые экономические методы стимулирования труда персонала.

25. Косвенные экономические методы стимулирования труда персонала.

26. Социально-психологические методы стимулирования труда персонала.

27. Понятие, цели, виды и механизмы координации работы сотрудников.

28. Понятие, цели, субъекты и виды контроля трудовой деятельности персонала.

29. Методы оценки персонала: управление по целям, управление результативностью.

30. Аттестация как метод оценки персонала. Метод групповой оценки личности (ГОЛ).

31. Методы оценки персонала: ассессмент-центр, метод «360 градусов».

32. Методы оценки персонала: эталонный метод, балльно-рейтинговая оценка.

33. Оценка сотрудников по ключевым показателям эффективности (KPI).

34. Методы оценки персонала: матричный метод, метод парных сравнений, тестирование.

35. Методы оценки персонала: ролевые игры, анкетирование, наблюдение.

36. Методы оценки персонала: профессиональные задания, интервью, нетрадиционные методы оценки персонала.

37. Профессиональное развитие и обучение персонала: основные понятия и концепции.

38. Принципы и формы обучения персонала.

39. Методы обучения персонала.



40. Управление процессом дополнительного обучения персонала: планирование, организация, мотивация, контроль и оценка эффективности обучения.
41. Неформальное обучения персонала. Модель обучения «70:20:10».
42. Понятие профессиональной карьеры, ее виды и этапы.
43. Типовые модели карьеры: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».
44. Управление кадровым резервом: понятие, источники и принципы формирования, этапы работы, оценка качества работы с кадровым резервом.
45. Особенности управления карьерой менеджеров.
46. Специфика управления карьерой молодых специалистов.
47. Соотношение понятий лидерство, управление и руководство.
48. Формальное и неформальное лидерство, различия между менеджером и лидером.
49. Типы лидеров и их характеристика.
50. Теории лидерства в менеджменте: теория «великого человека», теория личностных качеств, теория среды, ситуационная теория лидерства, поведенческая теория лидерства, трансакционная теория лидерства, трансформационная теория лидерства, теория эмоционального интеллекта, теория внутреннего стимулирования, теория распределенного лидерства.
51. Стили управления.
52. Делегирование полномочий.
53. Понятие команды, ее признаки и отличие от группы.
54. Факторы формирования команды. Типы лидера в команде.
55. Формы командной субкультуры: комбинат, клика, кружок, команда.
56. Распределение ролей в команде.
57. Понятие и классификация конфликтов в системе управления.
58. Стадии и формы конфликта.
59. Стратегии управления конфликтом.
60. Типы конфликтных личностей и работа с ними.
61. Понятие и функции маркетинга персонала.
62. Концепции и инструменты персонал-маркетинга.
63. Внешний маркетинг персонала.
64. Внутренний маркетинг персонала.
65. Самомаркетинг в сфере труда: направления, этапы, личные стратегии занятости.
66. Понятие и этапы организационных изменений, особенности управления персоналом в условиях организационных изменений.
67. Управление персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации.
68. Антикризисное управление персоналом.
69. Особенности управления персоналом при слиянии и поглощении компаний.
70. Преодоление сопротивления персонала при организационных изменениях.
71. HR-стратегии в международных организациях.
72. Модель международного управления персоналом.
73. Особенности технологий международного управления персоналом.
74. Общие особенности управления персоналом малого предприятия.
75. Особенности реализации отдельных функций HR-менеджмента в малом бизнесе.
76. Состав кадровой документации, правила ее оформления и хранения
77. Штатное расписание: структура и методические требования к разработке.
78. Должностная инструкция: структура и методические требования к разработке.
79. Профиль должности: структура и методические требования к разработке.
80. Заявка на вакансию: структура и методические требования к разработке.
81. Понятие и виды оценки эффективности управления персоналом.
82. Объекты и субъекты оценки эффективности кадровых решений.
83. Методики оценки эффективности в сфере управления персоналом.
84. Способы оптимизации затрат на персонал

В каждом билете предусмотрено два теоретических вопроса и решение одной практико-ориентированной задачи на выбор преподавателя из перечня типовых задач, представленных в фонде оценочных средств.

Практико-ориентированные задания



1. Численность предприятия на начало года составила 1600 человек. В течение года принято 98 человек, уволилось по собственному желанию 46 человек, за нарушения трудовой дисциплины – 10 человек, по другим причинам – 42 человека. Рассчитать среднесписочную численность и коэффициенты оборота кадров по приему и увольнению, коэффициент общего оборота, а также коэффициент текучести, стабильности кадров.

2. Объем выпуска продукции возрос на 8%, численность работников – на 4%, фонд заработной платы – на 5%. Определить изменение производительности труда и средней заработной платы.

3. Среднесписочная численность рабочих за отчетный год составила 300 чел. В течение года принято на работу 20 человек, уволилось по собственному желанию 37 чел., ушли на пенсию 10 чел., уволено за нарушение трудовой дисциплины 5 чел, переведены на другие должности 13 чел. Определите коэффициенты движения кадров.

4. На 1 октября на предприятии численность работников по списку составляла 800 человек, 13 октября 8 человек призваны в армию, 18 октября принято 10 человек, а 22 октября уволилось по собственному желанию 7 человек. Определите среднесписочную численность работников за октябрь, численность работников на 1 ноября, коэффициент текучести.

5. В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6%, фонд зарплаты на 5%, среднюю зарплату на 4%. Определить возможный рост производительности труда и плановую численность персонала.

6. Исходные данные и постановка задачи. Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление об имеющейся вакансии.

Методические указания. В объявлении об имеющейся вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организаций, где он будет работать. Изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Указать телефон, факс для передачи резюме.

7. Исходные данные. Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите практику. Одним из разделов этого плана является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

Постановка задачи. Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников, и разработать конкретные потребности в персонале в плановом периоде.

8. Исходные данные и постановка задачи: изучите и проанализируйте должностную инструкцию менеджера по персоналу. Дайте заключение по этой должностной инструкции:

- замечания и дополнения общего характера;
- замечания и дополнения конкретного характера: по чёткости и ясности требований к менеджеру по персоналу;
- ответьте на вопросы письменно.

1. Каковы основные функции менеджера по персоналу?

2. Опишите место менеджера по персоналу в иерархической системе управления.

3. Назовите основные задачи менеджера по персоналу.

4. Назовите цели его работы.

5. Опишите требования, предъявляемые к менеджеру по персоналу.

9. Региональный директор по России многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить чёткое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от 3 до 5 человек, поднять культуру материнской компании. Пословам регионального директора из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причём их предшествующие карьеры весьма разнообразны – от инженеров-механиков до хирургов.

### Вопросы.

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?  
2. Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения.

3. Как оценить её эффективность?

4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

10. Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения троих бывших коллег по консультативной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Александр также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учёту и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объёма работ центра.

По мнению Александра, начальный период «компании-семьи», когда каждый старался из всех сил завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

### Вопросы.

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?

2. Какую систему оценки вы бы предложили Александру?

В данном разделе РПД приведены типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости студентов. Полный перечень заданий содержится в учебно-методическом комплексе по дисциплине «Кадровое администрирование», который размещен в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступен для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета.

***Примерные оценочные материалы  
для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен)  
по итогам освоения дисциплины (модуля)***

Контрольная точка № 1 (темы 1-3) (всего 20 баллов)

Теоретический вопрос (оценка знаний) (4 балла):

Классические теории, теории человеческих отношений, гуманистические теории

Практико-ориентированные задания:

Типовое задание репродуктивного уровня (оценка умений) (4 балла):

Раскройте сущность методов построения системы управления персоналом организации. Приведите их классификацию

Типовое задание реконструктивного уровня (оценка умений, навыков) (6 баллов):

Численность предприятия на начало года составила 1600 человек. В течение года принято 98 человек, уволилось по собственному желанию 46 человек, за нарушения трудовой дисциплины – 10 человек, по другим причинам – 42 человека. Рассчитать среднесписочную численность и коэффициенты оборота кадров по приему и увольнению, коэффициент общего оборота, а также коэффициент текучести, стабильности кадров.

Типовое задание творческого уровня (оценка навыков) (6 баллов):

Исходные данные и постановка задачи: изучите и проанализируйте должностную инструкцию менеджера по персоналу. Дайте заключение по этой должностной инструкции:

- замечания и дополнения общего характера;
- замечания и дополнения конкретного характера: по чёткости и ясности требований к менеджеру по персоналу;

- ответьте на вопросы письменно.

1. Каковы основные функции менеджера по персоналу?

2. Опишите место менеджера по персоналу в иерархической системе управления.

3. Назовите основные задачи менеджера по персоналу.

4. Назовите цели его работы.

5. Опишите требования, предъявляемые к менеджеру по персоналу.

Контрольная точка № 3 (темы 7-9) (всего 20 баллов)

Теоретический вопрос (оценка знаний) (4 балла):

Наиболее эффективные методы мотивации трудовой деятельности персонала

Практико-ориентированные задания:

Типовое задание репродуктивного уровня (оценка умений) (4 балла):

Проблемы обучения персонала в организациях России и возможные пути их разрешения

Типовое задание реконструктивного уровня (оценка умений, навыков) (6 баллов):

Объем выпуска продукции возрос на 8%, численность работников – на 4%, фонд заработной платы – на 5%. Определить изменение производительности труда и средней заработной платы.

Типовое задание творческого уровня (оценка навыков) (6 баллов):

Исходные данные. Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите практику. Одним из разделов этого плана является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

Постановка задачи. Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников, и разработать конкретные потребности в персонале в плановом периоде.

***Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)***

Примерные темы рефератов по дисциплине «Кадровое администрирование»

1. Особенности деятельности женщины-руководителя.
2. Деятельность руководителя по развитию мотивации персонала.
3. Документационное обеспечение кадровой работы.
4. Информационное обеспечение кадровой работы.
5. Использование возможностей, заложенных в социальной политике предприятия при управлении персоналом.
6. Используемые формы и методы развития персонала в современной отечественной практике.
7. Кадровая политика в управлении персоналом.



8. Кадровая политика в условиях нововведений.
9. Кадровое консультирование.
10. Кадровый менеджмент как профессия.
11. Команда как организационная форма коллективного управления.
12. Конкурс как технология привлечения персонала.
13. Контроль персонала - критерии, результативность, организация.
14. Конфликт как инструмент управления персоналом.
15. Критерии кадрового контроля.
16. Критерии формирования штатного расписания.
17. Критерии, формы, методы контроля в управлении персоналом.
18. Место обучения персонала и требования к учебным центрам.
19. Методы материального стимулирования персонала и их состав.
20. Методы неденежного стимулирования персонала и особенности использования.
21. Методы подбора и отбора кадров. Методы стимулирования труда и практика их использования.
22. Мотивация труда персонала (руководителей, специалистов).
23. Назначение и содержание адаптационных систем в современных организациях.
24. Направления повышения компетентности персонала.
25. Нормативное обеспечение обучения персонала.
26. Нормативное обеспечение работы кадровых служб
27. Обеспечение взаимодействия администрации и профсоюзов.
28. Описание должности и её основные характеристики.
29. Определение численности и структуры организации.
30. Организационная структура кадровой работы.
31. Организационные и психологические проблемы формирования (становления) трудовых коллектиvos.
32. Организационные структуры по управлению персоналом: диагностика и совершенствование.
33. Организационные формы комплектования кадров.
34. Организация адаптации работников в начальный период работы.
35. Организация и проведение аттестации кадров.
36. Организация обучения кадров.
37. Организация переподготовки и повышения квалификации специалистов.
38. Организация психологического консультирования в системе управления персоналом.
39. Организация результативности контроля.
40. Основные разновидности систем развития персонала
41. Основные составляющие системы управления персоналом.
42. Основные факторы, влияющие на эффективность/неэффективность работы коллектива.
43. Особенности управления женским персоналом.
44. Особенности управления малыми группами
45. Оценка персонала, организация, методы.
46. Оценка труда: уровни, подходы, методы.
47. Современные методы повышения квалификации персонала.
48. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.
49. Понятие "кадровая политика" и разновидности документов, в которых она находит своё отражение.
50. Правовые отношения между предпринимателем и наемным работником.
51. Практика развития персонала в государственных и муниципальных учреждениях.
52. Практика развития персонала в коммерческих организациях.
53. Проблемы развития персонала.
54. Проблемы определения и реализации кадровой политики.
55. Проблемы повышения эффективности кадрового управления (на примере конкретного объекта).
56. Проблемы реализации функций управления персоналом (практические, теоретические, методологические).
57. Пути повышения профессиональной компетентности персонала.



58. Развитие персонала учреждения как своеобразные вложения в человеческий капитал.
59. Разновидности и содержание систем оценки персонала в процессе работы.
60. Разработка программ стимулирования труда.
61. Регламентация деятельности структурного подразделения
62. Самообучающийся работник и самообучающаяся организация.
63. Система оценки персонала при приёме на работу.
64. Современные системы стимулирования труда.
65. Системы оплаты труда персонала, их анализ и рекомендации по улучшению (например конкретной организации).
66. Системы оценки персонала при приёме на работу (отечественный и зарубежный опыт).
67. Современные проблемы совершенствования стимулирования персонала.
68. Современные проблемы управления персоналом.
69. Социальная защита персонала.
70. Социальные методы и социально-психологические методы управления персоналом.
71. Специфика и типовое содержание систем оценки при приёме на работу.
72. Стиль руководителя и его влияние на коллектив.
73. Структура кадровых служб.
74. Структура системы стимулирования персонала.
75. Типы кадровой политики.
76. Требования к учебным программам по повышению квалификации.
77. Кадровое администрирование кризисного предприятия.
78. Кадровое администрирование по результатам - система и эффективность.
79. Управленческое консультирование как средство повышения эффективности работы сперсонала-лом.
80. Условия работы персонала.
81. Фактическая социально-психологическая структура коллектива и структуру внутриколлективных отношений.
82. Формирование кадрового резерва.
83. Формирование малых групп.
84. Формирование управленческой команды и её признаки.
85. Формы и методы оценки персонала, которые чаще других используются в современной практике управления.
86. Формы и методы повышения квалификации (компетентности) управленческого персонала.
87. Экономические методы управления персоналом.
88. Система нормативно-правовых актов, определяющих организационно-административную работу.
89. Статическое и динамическое содержание организационно-административной работы.
90. Методики развития организаций в современной практике.
91. Практические методики реализации технологий организационно-административной работы.
92. Результирующее содержание организационно-административной работы.
93. Используемые методики для оценки результативности организационно-административной работы.
94. Опыт и практика кадрового обеспечения организационно-административной деятельности.
95. Практика повышения квалификации кадров, выполняющих организационно-административную работу.
96. Основные составляющие формирования делового имиджа в процессе организационно-административной работы.
97. Формы и методы оценки делового имиджа руководителя.
98. Организация информационной системы для изучения передового опыта организационно-административной работы.
99. Формы и методы, используемые на практике для распространения передового опыта организационно-административной работы.
100. Формы и методы, используемые на практике для распространения передового опыта

организационно-административной работы.

**Промежуточная аттестация**