

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ


Кафедра государственного и муниципального администрирования

УТВЕРЖДЕН

на заседании кафедры

Протокол от «12» 09 2022 г. № 2

Заведующий кафедрой кадровой политики
и управления персоналом

 И.Э. Толстова
(подпись)

Рег. № УП.03-21
«25» 10 2022 г.

**ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Б1.Б.21 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

38.03.03 Управление персоналом

основной вид деятельности: организационно-управленческая и экономическая

Новосибирск 2022

Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Сущностная основа управления персоналом: цель, задачи, механизм, процесс, субъекты и объекты	ПК-11	<i>Кейс-задача. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
2	Тема 2. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации	ПК-11	<i>Комплект заданий для контрольной работы. Перечень тем устных сообщений для семинара. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
3	Тема 3. Поведение персонала организации и способы влияния на него	ПК-11	<i>Кейс-задача. Задания в тесте (итоговый контроль)</i>
4	Тема 4. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом	ПК-11	<i>Комплект заданий для контрольной работы. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
5	Тема 5. Основы кадрового планирования в организации	ПК-11	<i>Комплект заданий для контрольной работы. Задания в тесте (итоговый контроль)</i>

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра Государственного и муниципального администрирования
(наименование кафедры)

Темы рефератов

по дисциплине Управление персоналом организации
(наименование дисциплины)

- 1.Трудовые ресурсы и рынок труда.
- 2.Принципы, цели и задачи управления персоналом.
- 3.Организация службы управления персоналом предприятия.
- 4.Кадровая политика предприятия. Выбор и оценка.
- 5.Разработка положения об организации (структурном подразделении), должностных инструкций.
- 6.Организация профессионального отбора.
- 7.Найм работников. Принципы и методы.
- 8.Отбор персонала с помощью заявительных документов.
- 9.Организация собеседования по отбору персонала.
- 10.Заключение контракта. Контракт с руководителем.
- 11.Деловая оценка работника.
- 12.Организация и проведение аттестации.
- 13.Оценка труда руководителя.
- 14.Трудовая карьера и ее формирование.
- 15.Метод делового портрета для характеристики работника.
- 16.Метод составления биографических анкет.
- 17.Формирование резерва кадров на выдвижение.
- 18.Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала.
- 19.Активные методы обучения. Тренинги.
- 20.Оценка эффективности работы с резервом кадров.
- 21.Применение тестирования в отборе и работе с персоналом.
- 22.Документы, регламентирующие управление персоналом.
- 23.Эволюция концепций управления персоналом.
- 24.Удовлетворенность трудом на предприятии.
- 25.Анализ процессов движения кадров на предприятии.
- 26.Вхождение в должность руководителей и специалистов.
- 27.Управление конфликтом.
- 28.Методы формирования команды.
- 29.Основы кадрового планирования.
- 30.Определение потребности в персонале.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Работа может быть зачтена и в том случае, когда основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы;

- оценка «не зачтено» – тема реферата не раскрыта, задания не выполнены, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Кейс-задача

Тема: СУЩНОСТНАЯ ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ, МЕХАНИЗМ, ПРОЦЕСС, СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ

Задача: Характеристика концепции управления персоналом

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники - в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, готовят решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высокий уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе

межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 1.

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом табл. 1;
- 5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом - *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения табл. 2 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Таблица 1

СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНОЙ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАХ

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал - это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную	Персонал - это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал

	<p>продукцию в запланированном объеме.</p> <p>Расходы на персонал - один из главных источников сокращения затрат на производство</p>	<p>приравняются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль</p>
<p>2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации</p>	<p>Персонал организации - это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель - эффективный труд на благо всего общества - достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития</p>	<p>Персонал организации - это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха</p>
<p>3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего</p>	<p>Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»</p>	<p>Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству</p>
<p>4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель</p>	<p>Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях</p> <p>Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству.</p> <p>Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность</p>	<p>Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации</p>
<p>5. Представление о характере отношений между руководителем и</p>	<p>Руководитель - требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа.</p>	<p>Руководитель - более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности</p>

подчиненным	Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования - угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда	структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений - члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений - члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация - второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация - место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет

8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом - руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом - кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления персоналом - о составных элементах системы, их функциях и связях	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда,	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в

между ними	реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус не высок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом - одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

Таблица 2

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ АНАЛИЗИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ
ЕЕ СООТВЕТСТВИЯ ДВУМ КОНЦЕПЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

Комплект заданий для контрольной работы

**Тема: ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, ПЕРСОНАЛ И ТРУДОВОЙ
ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ**

Вариант 1

Задача 1. *Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 750 тыс. человек, среди них инвалидов I и II группы трудоспособного возраста 10 тыс.; численность работающих подростков до 16 лет – 15 тыс., работающих лиц старше трудоспособного возраста – 55 тыс.

Задача 2. Исходные данные. Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет – 40 тыс.

В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс.; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. пенсионеров; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста.

Постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

Задача 3. Исходные данные и постановка задачи. Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при условии, что коэффициент естественного прироста составляет 20 промилле, коэффициент механического прироста 30 промилле. Доля трудовых ресурсов во всем населении будет выше на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 1 млн человек, трудовых ресурсов — 500 тыс.

Вариант 2

Задача 1.

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на начало планируемого года составила 1 млн человек; численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, – 30 тыс.; численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста, – 22 тыс.; число умерших в трудоспособном возрасте – 5 тыс.; механический прирост населения в трудоспособном возрасте – 3 тыс.

Задача 2.

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитайте по региону перспективную численность трудовых ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 10 млн человек, трудовых ресурсов – 6 млн.

Задача 3.

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс.; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс.; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс.; прибыло из других районов 350 тыс.; убыло в другие районы 100 тыс.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он решил все задачи правильно;
- оценка «хорошо» - если 2 задачи решены правильно;
- оценка «удовлетворительно» - если 1 задача решена правильно;
- оценка «неудовлетворительно» - если задачи решены неправильно.

Перечень тем устных сообщений для семинара

Тема: ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, ПЕРСОНАЛ И ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Содержание человеческого капитала.
2. Различия между профессией и квалификацией.
3. Социальная структура персонала.
4. Подход к персоналу как к ресурсу.
5. Показатели численности персонала организации.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;
- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;
- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по

теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;

- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе;

Кейс-задача

Тема: ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И СПОСОБЫ ВЛИЯНИЯ НА НЕГО

Задача: Повышение активности подчиненных

Исходные данные

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам организации.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию организации.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей организации и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать карьерный рост инициативных подчиненных.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Поручать сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребует от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Постановка задачи

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?
2. Какие еще меры, по вашему мнению, может принять менеджер, чтобы добиться роста результативности и повышения активности подчиненных?

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

Комплект заданий для контрольной работы

Тема: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ – ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Задание 1. Под кадровой политикой понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления, средства и методы работы с персоналом. Кадровая политика определяет стратегическое направление работы организации, общие и специфические требования к кадрам. Разрабатывается собственниками организации и кадровыми службами. В крупных организациях кадровая политика как философия компании обычно официально декларируется и подробно фиксируется в документах. В небольших организациях, как правило, она специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок предпринимателей.

1. Сформулируйте свое определение понятия «кадровая политика».
2. Перечислите цели и принципы формирования кадровой политики.
3. *Дайте ответы на следующие вопросы:*
 - В чем состоят различия понятий: «кадровая политика» и «кадровая работа»?
 - В чем заключается содержание кадровой политики?

Задание 2. Какие из приведенных ниже факторов внешней и внутренней среды предприятия, по вашему мнению, следует или не следует учитывать при формировании кадровой политики? *Факторы внешней и внутренней среды предприятия:*

1. Учет требований производства и стратегии развития предприятия.
2. Финансовые возможности предприятия и допустимый уровень издержек на управление персоналом.
3. Количественные и качественные характеристики человеческого

ресурса предприятия.

4. Сложившаяся ситуация на рынке труда (предложения по профилю предприятия, условия предложения).

5. Спрос на рабочую силу со стороны конкурентов и существующий уровень зарплаты.

6. Влияние и возможности профсоюзов, формы и методы в отстаивании интересов сотрудников предприятия,

7. Требования трудового законодательства, принятая культура работы с персоналом и др.

Задание 3. Стратегия управления персоналом – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации. Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала.

Дайте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1. Какие три концепции стратегии кадровой политики выделяют специалисты в настоящее время? Раскройте их содержание.

2. С какими общими стратегиями организации находятся в тесной взаимосвязи кадровые стратегии?

3. В чем заключаются стратегические намерения и стратегические направления кадровой стратегии организации?

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

Комплект заданий для контрольной работы

Тема: ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 1. Кадровое планирование – это целенаправленная деятельность по подбору и развитию кадров, расчету их профессионально-квалификационной структуры, установлению общей и дополнительной потребности в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки.

Назовите основные задачи, методы и виды кадрового планирования.

Перечислите основные этапы процесса кадрового планирования, раскройте их содержание.

Задание 2. Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Расчет численности персонала может быть *текущим или оперативным, долгосрочным или перспективным*.

Охарактеризуйте структуру оперативного плана работы с кадрами.

На примере организации N разработайте оперативный план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями, детализированный по признакам:

- временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день);
- объектному (организация, рабочее место);
- структурному (потребность, наем, адаптация, обучение, переподготовка и повышение квалификации, расходы на персонал).

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

Кейс-задачи

Тема: ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Задача 1. Сокращение штата

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала.

На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать.

Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают.

Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания

1. Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?

2. Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обоснуйте свое решение.

Задача 2. Новая продукция — персонал, владеющий новыми профессиями и специальностями

Описание ситуации. Руководство предприятия планирует перепрофилирование производства на выпуск новой продукции. В связи с этим перед службой управления персоналом ставится задача — сделать предварительную оценку потребности в персонале. А именно, предстоит определить, какими профессиями и специальностями должен владеть персонал фирмы, чтобы обеспечить выпуск данной продукции?

Постановка задачи. По заданному характеру продукции определить состав требуемого для ее выпуска персонала по профессиям и специальностям.

Методические указания. Для решения этой задачи необходимо располагать следующими видами дополнительной информации:

- исходные материалы, используемые для производства данной продукции в современных условиях;
- технологические процессы и оборудование, применяемые в данном

производстве;

- специальная информация, необходимая для данного производства.

Перечисленные виды информации, начиная с данных о характере продукции, по мере ее получения последовательно располагаются по четырем графам аналитической таблицы (табл.).

Крайняя (правая) графа заполняется в последнюю очередь после заполнения и анализа информации, содержащейся в остальных графах с помощью справочных изданий по существующим видам профессиональной деятельности и их наименованиям.

Таблица. Аналитическая таблица «Продукция — специальности»

Вид продукции или сектор	Исходные материалы, объекты трудовой	Применяемые технологии и оборудование	Информация, необходимая для	Требуемые профессии и специальност
Производство компьютеров	Полупроводники, пластмассы, краски, цветные металлы, стекло, электроника.	Гальваническое покрытие, пайка, напыление, покраска, штамповка, сборка	Технологическая документация, научно-техническая информация, стандарты.	Инженеры, технологи, техники, монтажники в области электроники.
Строительство зданий	Железобетон, кирпич, цемент, краски, доски, стекло, клеи, изоляционные и кровельные материалы, крепежные изделия, электрические провода, кабели, сантехническое оборудование.	Подъемные и транспортные механизмы, монтаж железобетонных деталей, кладка кирпича, возведение монолитных стен, монтаж сантехнического оборудования и электропроводки.	Строительные нормы и правила, каталоги строительных конструкций и деталей, санитарно-технические и экологические нормы, прейскуранты цен исходных материалов и элементов конструкций	Инженеры и техники, строители, архитекторы, каменщики, плотники, монтажники-строители, маляры, сантехники, электрики, крановщики, водители а/м, столяры, кровельщики.

Ресторан- ные услуги	Пищевые продукты и полуфабрикаты, (мясо, рыба, овощи, мука, жиры, сахар, соль, специи, на- питки и т.п.). Потребности людей в пище, комфорте, отдыхе и т.п.	Технологии приготовления пищевых про- дуктов и раз- личных блюд, столовые при- боры, посуда, мебель.	Рецепты приго- товления разных блюд, вкусовые свойства продуктов и их химиче- ский состав	Повара, кондитеры, пекари, бармены, сомелье, операторы посудомоечн ых машин, метрдатели, официанты.
-------------------------	--	---	---	--

В заголовке таблицы указываются названия перечисленных видов информации, включая информацию о требуемых профессиях и специальностях. Приведем пример заполненной аналитической таблицы для трех видов продукции (услуг) (табл.). В этом случае термин продукция понимается широко и, в частности, включает в себя также и услуги различного рода и информацию, которые также являются продукцией как результат соответствующего труда и производства.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

Вопросы к зачету

1. Управление персоналом: понятие, объекты, субъекты, цель.
2. Основа механизма управления персоналом.
3. Принципы управления персоналом.
4. Основные подходы к формированию концепции управления персоналом.
5. Старая и новая парадигмы управления персоналом в РФ.
6. Современные проблемы управления персоналом.
7. Понятие и расчет численности трудовых ресурсов.
8. Экономически активное и неактивное население.
9. Основные признаки персонала.
10. Понятие и специфика человеческих ресурсов.
11. Структура персонала организации.
12. Трудовой потенциал работника и его основные компоненты.
13. Кадровая политика государства.
14. Основные этапы формирования государственной кадровой политики.
15. Кадровая политика организации: понятие, важнейшие принципы отдельных направлений.

16. Стратегия управления персоналом.
17. Три концепции стратегии кадровой политики.
18. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
19. Содержание кадрового планирования.
20. Уровни кадрового планирования.
21. Требования к кадровому планированию.
22. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется, если ответ показывает знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; использование научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; способность применять полученные знания на практике; в ответе присутствует логическая связь.

- оценка «не зачтено» выставляется, если ответ показывает незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задания для оценки уровня сформированности компетенций ОК-7:

1. Трудовой потенциал работника – это ...

а) распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей;

б) это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда;

в) личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Ответ: б.

2. Проблемно-ориентированное, долгосрочное планирование (на период от трех до десяти лет).

стратегическое;

3. Какой тип включения человека в организацию характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации? *(один вариант ответа)*

А) преданный член организации;

Б) «приспособленец»;

В) «бунтарь».

Ответ: б.

4. Кадровое планирование, которое может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей.

Ответ: _____

5. Совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций – это ...

А) восприятие;

Б) поведение человека;

В) ожидание.

Ответ: б.

6. Сопоставьте некоторые роли в команде по М. Белбину с их характеристиками.

1. Мотиватор

а) он направляет свою команду к обозначенной цели

2. Координатор

б) энергичный экстраверт, получающий удовольствие от того, что стимулирует действовать других людей, постоянно задающий вопросы и находящий наилучшие подходы для решения проблем

- | | |
|-------------------|--|
| 3. Душа команды | в) творческие изобретатели, которых постоянно озаряют новые идеи и подходы |
| 4. Специалист | г) в рамках этой роли участник поощряет взаимодействие между членами команды |
| 5. Генератор идей | д) обладает специализированными знаниями, необходимыми для достижения командной цели |

Ответ: 1 - б, 2 - а, 3 - г, 4 - д, 5 - в

7. Сопоставьте виды профессиональных деформаций менеджера с проявлениями деформации в профессиональной деятельности.

- | | |
|---|--|
| 1. Доминантность | а) Проявление равнодушия, эмоциональной сухости и жесткости. Игнорирование индивидуальных особенностей коллег. Негативное восприятие этических норм и правил поведения |
| 2. Профессиональная индифферентность (Синдром «эмоционального выгорания») | б) Подавление спонтанности, сдерживание самореализации, контроль за агрессивностью, ориентация на правила, инструкции, избегание серьезной ответственности. Стил мышления инертный и несколько догматичный. Скупость эмоциональных проявлений, осмотрительность. |
| 3. Сверхконтроль | в) Склонность к морализированию. Вера в свою нравственную непогрешимость. Вербальная нетерпимость к ненормативным формам поведения. Неискренность чувств и отношений |
| 4. Социальное лицемерие | г) Превышение властных функций, склонность к распоряжениям, приказам. Требовательность и безапелляционность. Нетерпимость к критике коллег |

Ответ: 1 – г; 2 – а; 3 – б; 4 – в

8. Для чего в рамках самоменеджмента необходимо проводить самоанализ?

Ответ: _____

9. В чем заключается правильное отношение к неудачам и ошибкам?

Ответ: _____

10. Что относится к сложностям непрерывного образования?

Ответ: _____

Задания для оценки уровня сформированности компетенций ПК-11:

1. Какая категория персонала осуществляет функции общего управления?

Ответ: _____

2. К субъектам управления персоналом относится:

а) отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив;

б) группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы и руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным;

в) территория расположения организации и ее филиалов.

Ответ: б.

3. Правила, основные положения и нормы, которыми должны руководствоваться специалисты системы управления персоналом, включая руководителей организации – это ...

а) методология управления персоналом;

б) принципы управления персоналом;

в) концепция управления персоналом.

Ответ: б.

4. Сопоставьте принципы управления персоналом с их описанием.

1. Оперативности

а) принцип работы с персоналом, в рамках которого при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации

2. Перспективности

б) принцип работы с персоналом, характеризующийся своевременным принятием по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения

3. Комплексности

в) принцип работы с персоналом, в рамках которого при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все воздействующие на нее факторы и охватывать все сферы работы с персоналом

Ответ: 1 – б; 2 – а; 3 – в.

5. Соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций – это ...

- а) квалификационная структура персонала;
- б) структура персонала по стажу;
- в) половозрастная структура персонала.

Ответ: а.

6. Понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека – это

- а) человеческие ресурсы;
- б) кадры;
- в) персонал.

Ответ: а.

7. К объектам управления персоналом относится:

- а) отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив;
- б) группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы и руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.
- в) территория расположения организации и ее филиалов.

Ответ: а.

8. На какие категории подразделяется персонал по признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а, следовательно, занимаемой должности?

- а) руководители и специалисты;
- б) руководители, специалисты и служащие;
- в) руководители, специалисты, служащие и рабочие.

Ответ: в.

9. Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации – это ...

- А) кадровая политика организации;
- Б) круговая политика организации;
- В) политика конкурирующей компании.

Ответ: а.

10. _____ управления персоналом – рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Ответ: _____

11. _____ управления персоналом – формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Ответ: _____

12. Сопоставьте характеристики гуманизации труда с их содержанием:

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Безопасность | а) труд должен быть организован таким образом, чтобы обеспечить раскрытие в профессиональной деятельности индивидуальных особенностей работника |
| 2. Справедливость | б) самоуправление и участие работников в распределении прибылей и инвестиционной политике |
| 3. Самоактуализация личности | в) работник на рабочем месте не должен ощущать угрозы своему здоровью, доходам, обеспеченности работой в будущем и т.д. |
| 4. Демократия | г) доля каждого, выраженная в доходе, должна соответствовать доле его вклада в достижение организации |

Ответ: 1–в; 2– г; 3–а; 4–б.

13. Ориентация кадрового планирования на выявление потенциала персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами – это ...

- а) оперативное планирование;
- б) планирование мероприятий;
- в) планирование потенциала.

Ответ: в.

14. Регулирующая функция организационной культуры – поддерживает необходимые правила и нормы _____ членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов. Вставьте пропущенное слово.

Ответ: _____

15. _____ коммуникации – осуществляются по формальным каналам; определяются правилами, нормами, должностными инструкциями.

Ответ: _____

16. Лицо, которому предназначена информация.

Ответ: _____

17. Ответная реакция человека или группы людей на получаемую информацию или совершаемое действие.

Ответ: _____

18. Передача ответственности за принятие решений другому лицу – это делегирование _____.

Ответ: _____

19. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?

Ответ: _____

20. Обязательное для выполнения лицом, получившим доступ к определенной информации, требование не передавать такую информацию третьим лицам без согласия ее обладателя – _____ информации.

Ответ: _____

Критерии оценки результатов тестирования:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он отвечает верно на 80-100% вопросов.

– оценка «хорошо», выставляется студенту, если он отвечает верно на 70-79% вопросов.

– оценка «удовлетворительно», выставляется студенту, если он отвечает верно на 60-69% вопросов.

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не освоил материал темы, дает менее 60% правильных ответов.

МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЮ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Критерии оценки	Уровень сформированности компетенций
Оценка по пятибалльной системе	
«Отлично»	«Высокий уровень»
«Хорошо»	«Повышенный уровень»
«Удовлетворительно»	«Пороговый уровень»
«Неудовлетворительно»	«Не достаточный»
Оценка по системе «зачет – незачет»	
«Зачтено»	«Достаточный»
«Не зачтено»	«Не достаточный»

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1. Положение «О балльно-рейтинговой системе аттестации студентов»: СМК ПНД 08-01-2015, введено приказом от 28.09.2011 №371-О, утверждено ректором 12.10.2015 г. (<http://nsau.edu.ru/file/403>: режим доступа свободный);

2. Положение «О проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся в ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ»: СМК ПНД 77-01-2015, введено в действие приказом от 03.08.2015 №268а-О (<http://nsau.edu.ru/file/104821>: режим доступа свободный).