



**Федеральное агентство морского и речного транспорта**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»**  
Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»

---

Кафедра, экономики и менеджмента

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине «Управление персоналом»

(приложение к рабочей программе дисциплины)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Экономика и менеджмент на транспорте

Уровень высшего образования бакалавриат

Форма обучения очно-заочная

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП индикаторами достижения компетенций

Таблица 1

## Планируемые результаты обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1 - Способность самостоятельно или в команде организовать логистическую деятельность и процессы по перевозке пассажиров и грузов цепи поставок	ПК-1.3 - Анализ данных, связанных с выполнением показателей транспортной и производственно-хозяйственной деятельностью, в т.ч. с использованием информационно-аналитических автоматизированных систем управления, включая применение законов и методов экономики, организации труда и управления на производстве, правил оказания услуг по перевозкам пассажиров, грузов, инструкций по оформлению проездных и перевозочных документов, технических и распорядительных актов и иной технической документации	Знать: критерии и показатели оценки состояния трудового потенциала транспортной организации
		Уметь: разрабатывать решения, направленные на достижение целей организации, по результатам оценки её трудового потенциала
		Владеть: методами оценки трудового потенциала организаций транспорта
ПК-2 - Способность организовать, контролировать и улучшать процессы качества оказания логистических услуг по перевозке пассажиров и грузов в цепи поставок	ПК-2.3 - Умение организовать работы по проектированию производственных и управленческих процессов, и их улучшению, составлению документации о структурных подразделениях и работниках, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений, взаимодействие с клиентами по качеству продукции и услуг,	Знать: показатели и критерии оценки эффективности использования транспортной организацией трудового потенциала
		Уметь: осуществлять сбор информации, необходимой для проведения оценки эффективности использования транспортной организацией трудового потенциала
		Владеть: методами оценки эффективности использования транспортной организацией трудового потенциала

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
	работа с рекламациями	

## 2. Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

Таблица 2

Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Управление человеческими ресурсами: место и роль в системе управления предприятиями	ПК-1.3	Тестирование, практические задания, зачет
2	Тема 2. Формирование трудового потенциала предприятия	ПК-1.3 ПК-2.3	Тестирование, практические задания, зачет
3	Тема 3. Развитие персонала	ПК-1.3 ПК-2.3	Тестирование, практические задания, зачет
4	Тема 4. Оценка персонала	ПК-1.3 ПК-2.3	Тестирование, практические задания, зачет
5	Тема 5. Мотивация труда и вознаграждения персонала	ПК-1.3 ПК-2.3	Тестирование, практические задания, зачет
6	Тема 6. Оценка эффективности управления персоналом	ПК-1.3 ПК-2.3	Тестирование, практические задания, зачет

Таблица 3

Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания по дисциплине

Результат обучения по дисциплине	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания по дисциплине				Процедура оценивания
	2	3	4	5	
	Не зачтено		Зачтено		
<i>ПК-1.3 Знать критерии и показатели оценки состояния трудового потенциала</i>	<i>Отсутствие или фрагментарные представления о критериях и показателях оценки состояния трудового</i>	<i>Неполные представления о критериях и показателях оценки состояния трудового</i>	<i>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о критериях и</i>	<i>Сформированные систематические представления о критериях и</i>	<i>тестирование, зачет</i>

<i>транспортной организации</i>	<i>потенциала транспортной организации</i>	<i>потенциала транспортной организации</i>	<i>показателях оценки состояния трудового потенциала транспортной организации</i>	<i>показателях оценки состояния трудового потенциала транспортной организации</i>	
<i>ПК-1.3 Уметь разрабатывать решения, направленные на достижение целей организации, по результатам оценки её трудового потенциала</i>	<i>Отсутствие умений или фрагментарные умения разрабатывать решения, направленные на достижение целей организации, по результатам оценки её трудового потенциала</i>	<i>В целом удовлетворительные, но не систематизированные умения разрабатывать решения, направленные на достижение целей организации, по результатам оценки её трудового потенциала</i>	<i>В целом удовлетворительные, но содержащие отдельные пробелы умения разрабатывать решения, направленные на достижение целей организации, по результатам оценки её трудового потенциала</i>	<i>Сформированные умения разрабатывать решения, направленные на достижение целей организации, по результатам оценки её трудового потенциала</i>	<i>практические задания,</i>
<i>ПК-1.3 Владеть методами оценки трудового потенциала организаций транспорта</i>	<i>Отсутствие владения или фрагментарное владение методами оценки трудового потенциала организаций транспорта</i>	<i>В целом удовлетворительное, но не систематизированное владение методами оценки трудового потенциала организаций транспорта</i>	<i>В целом удовлетворительное, но содержащее отдельные пробелы владение методами оценки трудового потенциала организаций транспорта</i>	<i>Сформированное владение методами оценки трудового потенциала организаций транспорта</i>	<i>практические задания</i>
<i>ПК-2.3 Знать показатели и критерии оценки эффективности и использования транспортной организацией трудового потенциала</i>	<i>Отсутствие или фрагментарные представления о методах анализа статических данных, характеризующих экономику региона</i>	<i>Неполные представления о методах анализа статических данных, характеризующих экономику региона</i>	<i>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о методах анализа статических данных, характеризующих экономику региона</i>	<i>Сформированные систематические представления о методах анализа статических данных, характеризующих экономику региона</i>	<i>тестирование, зачет</i>
<i>ПК-2.3 Уметь осуществлять сбор информации, необходимой для проведения оценки эффективности</i>	<i>Отсутствие умений или фрагментарные умения осуществлять сбор информации, необходимой для проведения</i>	<i>В целом удовлетворительные, но не систематизированные умения осуществлять сбор информации, необходимой</i>	<i>В целом удовлетворительные, но содержащие отдельные пробелы умения осуществлять сбор информации,</i>	<i>Сформированные умения осуществлять сбор информации, необходимой для проведения</i>	<i>практические задания</i>

<i>и использования транспортной организацией трудового потенциала</i>	<i>оценки эффективности и использования транспортной организацией трудового потенциала</i>	<i>для проведения оценки эффективности использования транспортной организацией трудового потенциала</i>	<i>необходимой для проведения оценки эффективности использования транспортной организацией трудового потенциала</i>	<i>оценки эффективности использования транспортной организацией трудового потенциала</i>	
<i>ПК-2.3 Владеть методами оценки эффективности использования транспортной организацией трудового потенциала</i>	<i>Отсутствие владения или фрагментарное владение методами оценки эффективности использования транспортной организацией трудового потенциала</i>	<i>В целом удовлетворительное, но не систематизированное владение методами оценки эффективности использования транспортной организацией трудового потенциала</i>	<i>В целом удовлетворительное, но содержащее отдельные пробелы владение методами оценки эффективности использования транспортной организацией трудового потенциала</i>	<i>Сформированное владение методами оценки эффективности использования транспортной организацией трудового потенциала</i>	<i>практические задания</i>

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### *Тест 1*

1. Научный подход к исследованию, при котором любой объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющих выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой и обратную связь, это подход

- А) интеграционный,
- Б) системный,
- В) целевой.

2. Дополните \_\_\_\_\_ управления - совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления.

3. Дополните

Трудовой \_\_\_\_\_ - совокупность свойств, характеризующих конкретную способность работников решать текущие и перспективные задачи производственной и коммерческой деятельности предприятия.

4. Подход, согласно которому человек на производстве рассматривается через его формальную роль - должность, а управление - через административные механизмы, характеризует концепцию

- А) управления персоналом,
- Б) использования трудовых ресурсов,
- В) управления трудом.

5. Дополните

\_\_\_\_\_ управления персоналом - совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных предприятием целей.

### Тест 2

1. Установите соответствие между содержанием и группой методов адаптации персонала

1: Снижение норм выработки и требований к результатам работы	А: Демократические
2: Формирование отношений поддержки, сотрудничества, взаимопомощи в коллективе	В: Экономические
3: Отслеживание со стороны руководства процесса адаптации нового сотрудника	С: Социально-психологические
	Д: Административные

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_

- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_

2. Этап адаптации, заключающийся в знакомстве нового работника со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны предприятия, - это

- А) функционирование,
- Б) определение степени подготовленности нового сотрудника,
- В) ориентация.

3. Дополните

\_\_\_\_\_ персонала – деятельность по изучению рынка труда для удовлетворения потребности предприятия в персонале, выявления источников и путей обеспечения этой потребности.

4. Установите соответствие между содержанием и этапом процесса адаптации нового работника

1: Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями со стороны предприятия	А: Определение степени подготовленности нового работника
2: Преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе	В: Функционирование
3: Постепенное приспособление нового работника к своему статусу, во многом обусловленное включением работника в	С: Ориентация

межличностные отношения с коллегами	
	D: Действенная адаптация
1: _____	3: _____
2: _____	4: _____

### Тест 3

1. Дополните

\_\_\_\_\_ кадров – процедура преднамеренного перемещения работников по горизонтали для приобретения ими большего опыта.

2. Критерии оценки эффективности обучения персонала:

- А) стоимость программы обучения;
- Б) доля прошедших обучение работников в общей численности персонала;
- В) рабочие результаты;
- Г) усвоение учебного материала;
- Д) рейтинг обучающей компании-провайдера.

3. Японскому подходу к организации управления персоналом соответствует модель служебной карьеры

- А) “перепутье”;
- Б) “трамплин”;
- В) “змея”.

### Тест 4

1. Дополните

\_\_\_\_\_ - процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работника, качества труда и установления их соответствия (несоответствия) требованиям занимаемой должности.

2. Подготовка отзывов-характеристик и аттестационных листов на аттестуемых, информирование трудового коллектива о сроках, особенностях и порядке проведения аттестации – это задачи, решаемые на таком этапе аттестации как:

- А) непосредственное проведение аттестации
- Б) оценка работника и его трудовой деятельности
- В) подготовительный

3. Обязательное условие применения метода оценки по целям:

- А) единоличное принятие цели руководителем
- Б) аттестуемый не должен знать критерии оценки выполнения целей

## В) определение временных границ выполнения поставленных целей

### Тест 5

1. Показатель, учитываемый при расчете заработной платы согласно бестарифной системе

- А) сдельная расценка
- Б) должностной оклад
- В) отработанное сотрудником время

2. Функции заработной платы в условиях рыночной экономики:

- А) воспроизводственная
- Б) аккумулирующая
- В) распределительная
- Г) затратная
- Д) коммуникационная

3. \_\_\_\_\_ - динамическая система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение персонала.

4. Дополните

\_\_\_\_\_ оплаты труда отражает соотношение между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработной платы.

5. Дополните

\_\_\_\_\_ теории мотивации – группа теорий, основывающихся на моделях поведения людей с учетом их восприятия и познания.

### Тест 6

1. Метод оценки эффективности, заключающийся в сравнении показателей деятельности службы управления персоналом предприятия с аналогичными данными других предприятий, это

- А) методика Филлипса,
- Б) бенчмаркинг,
- В) кадровый аудит.

2. Показатель, отражающий отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднесписочной численности персонала предприятия за период, это

- А) текучесть кадров,
- Б) уровень несоответствия,
- В) коэффициент внутренней мобильности персонала.

3. Нормальное значение показателя текучести кадров

- А) 3 %,



Б) указанная величина зависит от представления руководства предприятия о разумном соотношении между стабильностью коллектива и уровнем его консерватизма,

В) 10 %.

4. Относительный показатель, соизмеряющий полученный результат с затратами или ресурсами, использованными для его достижения, это

А) эффект,

Б) эффективность,

В) качество.

5. Коэффициент текучести кадров – это

А) разность между числом принятых и числом уволенных работников за анализируемый период,

Б) отношение числа работников, выбывших по причинам текучести, к среднесписочной численности работников предприятия,

В) отношение числа работников, уволенных по собственному желанию, к общему числу уволенных.

Оценка результатов тестирования. За каждый правильный ответ начисляется 1 балл. Для перевода баллов в оценку применяется универсальная шкала оценки образовательных достижений. Если обучающийся набирает от 90 до 100% от максимально возможной суммы баллов - выставляется оценка «отлично»;

от 80 до 89% - оценка «хорошо»,

от 60 до 79% - оценка «удовлетворительно»,

менее 60% - оценка «неудовлетворительно».

### *Практическое задание 1*

Тема «Маркетинг персонала»

Описание ситуации и постановка задачи

Крупная транспортно-логистическая компания ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволяют определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Компания-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на привлечение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Сотрудниками службы управления персоналом были разработаны требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе представленной информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет компания-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные:

- формуляр “Требования к претендентам на должность” с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 1);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл.2);
- информация об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;
- лимит единовременных затрат на одного претендента.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А - агентство по найму персонала,
- для претендента Б - служба занятости,
- для претендента В – свободный рынок труда (обращение в компанию по собственной инициативе);
- для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения компании-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 тыс.у.е., с учебным заведением – в 1,5 тыс.у.е.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены компанией-работодателем на сумму 1,9 тыс.у.е., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. у.е., по службе занятости – 0,6 тыс. у.е., по учебному заведению – 0,2 тыс. у.е. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. у.е., для кандидатов из остальных источников – 6,2 тыс. у.е., затраты по найму равны 0,4 тыс. у.е. (суммарно по всем источникам). В случае найма кандидатов на должность затраты на их дополнительное обучение составят:

- для претендента А – 1,0 тыс. у.е.,
- для претендента Б – 2,5 тыс.у.е.,
- для претендента В – 3,0 тыс. у.е.,
- для претендента Г – 3,7 тыс.у.е..

При реализации программы введения кандидатов в должность от компании-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 тыс. у.е., Б – 1,5 тыс.у.е., В – 1,5 тыс. у.е., Г – 2,0 тыс.у.е. Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс.у.е.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством компании на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. у.е. на одного кандидата.

Таблица 1

Требования к претендентам	Градации по важности		
	очень важно	Важно	желательно
1. Высшее образование	X		

2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в следующих областях....	X		
5. Специальные знания.....		X	
Личностные предпосылки		X	
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы) (указать конкретный круг проблем)			
7. Адаптивность (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций) (указать примеры).....		X	
8. Организационные способности	X		
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи (привести примеры)		X	
10. Способность к принятию решений		X	
11. Умение вести переговоры			X
12. способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и т.д.)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, адекватная оценка работы сотрудников и т.п.)		X	
15. Стиль общения (корректность		X	
Возможные другие предпосылки			

Таблица 2

Результаты проверочных испытаний претендентов А, Б, В, Г

Показатель оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Знание иностранных языков			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Адаптивность	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность принимать решения		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

## Методические указания

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного компанией-работодателем при разработке к претендентам на должность. (табл. 1). Степень важности показателя может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основе данных, приведенных в таблицы 3. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок. Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно составить таблицу следующего вида:

Таблица 3

Порядковый номер показателя (согл. табл2)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		оценка	Взвешенная оценка	оценка	Взвешенная оценка	оценка	Взвешенная оценка	оценка	Взвешенная оценка

Затем следует систематизировать данные о затратах на привлечение и использование персонала. Для этого рекомендуется составить следующую таблицу:

Таблица 4

Виды затрат	Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
1. Договорные отношения 2. Маркетинговое исследование 3. Проведение отбора персонала 4. Прием персонала на работу 5. Дополнительное обучение 6. Введение в должность 7. Оплата труда 8. Лимит финансовых средств					

## Практическое задание 2

### Тема «Мотивация персонала»

*Цель занятия* – развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

*Задание.* Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на предприятии, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и скрытые) и предложите способы мотивации

сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами.

Анализ каждой ситуации рекомендуется проводить по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

*Порядок выполнения работы:* группа студентов делится на подгруппы по 2-4 человека. По результатам работы каждая подгруппа оформляет коллективный отчет и доклад, содержащие анализ 5-ти выбранных ситуаций. С докладами о результатах проделанной работы выступают представители каждой подгруппы.

### Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в текущем году занял предпоследнее место.
3. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом “притираются” друг к другу. Происходит много разногласий.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Их офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист ста хуже выполнять задания.

### Схема мотивационного процесса

#### 1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (предприятие, рабочее место),
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).

#### 2. Определение проблемы:

- формулировка проблемы,
- причины и мотивы возникновения проблемы.

#### 3. Постановка целей мотивации.

#### 4. Планирование мотивации работника (работников):

- выявление потребностей работников,
- определение иерархии потребностей,
- анализ изменения потребностей,
- “потребности - стимулы”,
- стратегия, способ мотивации.

#### 5. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям,
- обеспечение вознаграждения за результаты,
- формирование уверенности в возможности достижения цели,
- формирование впечатления о ценности вознаграждения.

#### 6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса,
- сравнение полученных результатов с требуемыми,
- корректировка стимулов.

### Практическое задание 3

#### Тема «Эффективность обучения»

##### *Исходные данные:*

Компания «Стройинвест» занимается строительством. К компании работает 15000 человек. Объекты строительства находятся в центре города, где невозможно применять старые технологии по возведению фундаментов зданий. Следовательно, необходимо применять новые технологии по возведению фундамента. Для того, чтобы освоить новые технологии, инженерам, технологам и рабочим компании необходимо пройти обучение, причем для некоторых категорий работающих обучение возможно организовать за рубежом.

Для «Стройинвеста» критерием отбора варианта обучения персонала являются минимальные затраты.

При расчете стоимости обучения необходимо учитывать, что его должны пройти следующие категории работников: технологи – 5 человек,

Инженеры - человека,

Рабочие 50 человек.

Консалтинговая компания «RIM», предлагает различные формы обучения для каждой категории работников.

Так, обучение с отрывом от основной работы в «RIM» стоит 40 000 \$ за 3 месяца с учетом переезда до места учебы и стоимости проживания одного инженера за рубежом; для одного технолога цена обучения составляет 15 000 \$ за один месяц. Время обучения для технологов и инженеров не может быть сокращено, хотя, если заказчик изъявляет желание это сделать, «RIM» организует индивидуальное обучение, но это повысит стоимость обучения на 20 %.

В связи с производственной необходимостью «Стройинвест» либо отправит всех технологов и конструкторов на обучение за рубеж, либо пригласит специалиста для обучения на месте.

В случае обучения от одной организации более трех человек «RIM» предоставляет скидку в оплате на 10 % от стоимости обучения всех работников.

«RIM» предлагает также пакет видеоматериалов и набор инструкций для заочного обучения всех инженеров и технологов за 100 000 \$, для рабочих такой пакет стоит 50 000 \$.

Для повышения качества усвоения материала “RIM” отправляет специалиста в Москву, день консультаций которого стоит 250 \$, перелет (в оба конца) 800 \$, проживание в гостинице и командировочные расходы – 300 \$ в день. Срок пребывания специалиста в Москва должен быть не менее 2-х недель.

Еще одна услуга “RIM” – обучение рабочих на месте с приглашением зарубежного специалиста. Стоимость услуг и проживания специалиста в течение месяца в Москва равна 18 000 \$ (при этом группа обучающихся должна быть не более 25 человек).

#### ***Постановка задачи:***

1. Рассмотрите все возможные варианты обучения для работников компании “Стройинвест”.
2. Определите затраты на обучение по всем рассматриваемым вариантам.
3. Укажите возможные способы расчета эффективности затрат на обучение персонала компании “Стройинвест”.

#### Практическое задание 4

Тема «Разработка элементов механизма реализации кадрового аудита на транспортном предприятии»

*Цель работы:* выработка навыков выявления и формирования показателей-индикаторов, позволяющих выполнить оценку степени соответствия кадрового потенциала целям и стратегии развития транспортного предприятия.

*Задание:* заполните графу “Индикаторы аудита” таблицы применительно к условиям автотранспортного предприятия. Приведите не менее пяти показателей, позволяющих осуществлять аудит кадрового потенциала транспортного предприятия.

#### *Порядок выполнения работы:*

1. Ознакомившись с методическими указаниями и информацией, представленной в таблице, заполните графу “Индикаторы аудита (параметры диагностики)” в отношении аудита кадровых процессов.
2. Укажите не менее пяти показателей (индикаторов аудита), позволяющих осуществить аудит кадрового потенциала транспортного предприятия.
3. По итогам проделанной работы оформляется индивидуальный отчет, содержащий заполненную таблицу и описание индикаторов аудита кадрового потенциала транспортного предприятия.

Кадровый аудит – это оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. При этом оценке подвергаются три основных аспекта:

- кадровые процессы – направления деятельности организации по отношению к персоналу,
- строение организации (ее структура) – соотношение и соподчиненность основных элементов, степень гибкости организационной структуры,
- качественные и количественные характеристики персонала.

Аудит процессов. Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, необходимо решить вопрос, какие процессы и с какой эффективностью идут в организации. Краткое описание таких процессов представлено в таблице.

Таблица

Составляющие элементы аудита кадровых процессов

Основные кадровые процессы организации	Индикаторы аудита (параметры диагностики)
Обучение и развитие персонала	Анализ целей и используемых форм обучения. Число сотрудников, прошедших обучение за определенный период. Анализ системы оценки эффективности обучения. Анализ процессов сбора и распространения по организации информации о программах обучения и др.
Набор персонала	
Отбор персонала	
Система стимулирования труда	
Адаптация персонала	
Планирование трудовых ресурсов	
Оценка персонала	
Планирование карьеры	
Работа с кадровым резервом	
Мониторинг социально-психологической ситуации в коллективе	
Организация коммуникаций и т.д.	

В процессе проведения аудита кадрового потенциала предприятия менеджер по персоналу должен решить вопрос, обладает ли предприятие человеческими ресурсами, достаточными для реализации выбранной стратегии. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств, характеристик и т.д.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

*Промежуточная аттестация – устный зачет.*

Перечень вопросы для подготовки к зачету

1. Характеристика концепций Управления персоналом.
2. Этапы развития управления персоналом.



3. Понятие и типы кадровой политики.
4. Методы управления персоналом.
5. Внутренние и внешние источники привлечения персонала.
6. Нормативно-правовое регулирование сферы управления персоналом
7. Основные виды кадровой документации
8. Трудовой договор: содержание, правила оформления
9. Задачи и функции службы по управлению персоналом
10. Характер и необходимость взаимодействия менеджеров по управлению персоналом и линейных менеджеров
11. Сущность, задачи и этапы кадрового планирования.
12. Сущность и принципы маркетинга персонала. Информационная функция маркетинга персонала.
13. Определение качественной и количественной потребности в персонале
14. Методы отбора персонала
15. Интервью-собеседование: особенности технологии проведения
16. Виды и этапы адаптации персонала
17. Планирование карьеры: методы и модели
18. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места. Роль кадровой службы в организации обучения персонала.
19. Коучинг как технология обучения персонала.
20. Оценка и аттестация персонала
21. Методы оценки персонала
22. основные этапы проведения аттестации персонала
23. Высвобождение персонала. Виды увольнений.
24. Характеристика теорий мотивации
25. Системы стимулирования персонала
26. Кадровый резерв как инструмент мотивации
27. Структура доходов персонала в компании
28. Виды организационных конфликтов
29. Стратегии управления организационными конфликтами.
30. Типы организационных культур
31. Аутстаффинг персонала
32. Национальные особенности практики управления персоналом.
33. Методы оценки эффективности управления персоналом.
34. Кадровый аудит.

Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачете

Критерии/ баллы	«Зачтено»	«Не зачтено»
--------------------	-----------	--------------

полнота и правильность ответа	обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий	Обучающийся достаточно полно излагает материал, однако допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении	обучающийся демонстрирует знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке	обучающийся демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса
степень осознанности, понимания изученного	демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из	присутствуют 1-2 недочета в обосновании своих суждений, количество приводимых примеров ограничено	не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры	допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл

При проведении промежуточной аттестации с применением дистанционных технологий зачет проводится в форме компьютерного тестирования в СДО. Применяется универсальная шкала оценки образовательных достижений. Если обучающийся набирает более 60% от максимально возможной суммы баллов – выставляется «зачтено»; менее 60% – «не зачтено».

Составитель: старший преподаватель Куцева Е.Э.

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры экономики и менеджмента и утверждена на 2023/2024 учебный год.

Протокол от «30» июня 2023 № 10.