

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Международный банковский институт имени Анатолия Собчака»**

**Фонд оценочных средств по дисциплине  
Управление человеческими ресурсами**

Направление подготовки: *43.03.02 Туризм*

Направленность (профиль): *Туризм*

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очно-заочная*

## **Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

Формой промежуточной аттестации по дисциплине является – экзамен.

Вопросы для проведения промежуточной аттестации:

1. Понятие «система управления персоналом». Место и роль системы управления персоналом в общей системе управления гостиничным бизнесом.
2. Наиболее значимые школы управления. Стадии развития систем управления персоналом.
3. Структура системы управления персоналом и краткая характеристика ее элементов
4. Японский и американский подходы к управлению персоналом.
5. Цель, основные задачи системы управления персоналом.
6. Концепции управления и модель управления персоналом (с использованием человеческого капитала).
7. Факторы, влияющие на систему управления персоналом.
8. Основные функции службы управления персоналом и их эволюция.
9. Концепция «человеческого капитала». Характеристики человеческого капитала, применение в системе управления персоналом.
10. Инвестиции в человеческий капитал. Базовые модели теории человеческого капитала.
11. Характеристики трудового потенциала. Реализованный трудовой потенциал
12. Трудовые ресурсы организации и их характеристики.
13. Методы планирования численности персонала.
14. Характеристика наличия персонала и его изменений.
15. Структура календарного фонда времени
16. Основные характеристики интенсивности оборота кадров. Текучесть кадров
17. Анализ работы. Сущность, структура, результаты анализа, методы анализа.
18. Набор кадров. Методы набора кадров. Их достоинства и недостатки.
19. Отбор кадров. Факторы, влияющие на выбор методов отбора. Инструменты отбора на каждом уровне «отборочной воронки».
20. Адаптация персонала.
21. Обучение, развитие персонала. Планирование карьеры и профессионального роста.
22. Оценка персонала. Субъекты, объекты оценки, процедура, назначение, методы оценки.
23. Аттестация персонала. Сущность, процедуры, назначение.
24. Мотивация персонала. Классификация видов. Основные теории.
25. Методы стимулирования результативности (продуктивности). Оценка результативности труда для различных единиц анализа.
26. Системы оплаты труда: тарифно-квалификационная система оплаты труда, бестарифная система оплаты труда, грейдирование.
27. Методы формирования фонда заработной платы (ФЗП).
28. HR-стратегия.
29. Методы оценки эффективности, применяемые в гостиничной деятельности в системе управления персоналом.
30. Аудит персонала. Сущность, принципы, методы, инструментарий аудита персонала.

### **Текущий контроль успеваемости**

Текущий контроль успеваемости обучающихся по дисциплине проводится в форме контрольных мероприятий: тестирования.

Активность обучающегося на занятиях оценивается на основе выполненных работ и заданий, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Обучающемуся,

пропустившему практические занятия, необходимо выполнить задания самостоятельно и защитить их выполнение перед преподавателем практических занятий.

#### Тестовые задания по дисциплине

Название темы учебной дисциплины	Пример теста
Введение в управление человеческими ресурсами. Теория человеческого капитала	<p>1. Объект управления персоналом – это:</p> <p>а) менеджеры по персоналу;</p> <p>б) весь персонал организации;</p> <p>в) руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом;</p> <p>г) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом.</p> <p>2. Кадровая политика предприятия – это:</p> <p>а) совокупность моральных норм, регламентирующих деятельность персонала</p> <p>б) административные нормы, подчиненные достижению целей предприятия</p> <p>в) генеральная линия и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу</p> <p>г) совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению целей предприятия</p> <p>3. Функционал системы УЧР не включает</p> <p>а) подбор персонала</p> <p>б) обеспечение ТБ и трудовой дисциплины</p> <p>в) оценку производственных мощностей</p> <p>г) оценку результативности деятельности</p> <p>4. Сколько характеристик у человеческого капитала?</p> <p>а) 4</p> <p>б) 6</p> <p>в) 7</p> <p>г) 9</p> <p>5. Какими методами оценивается эффективность вложений в человеческий капитал?</p> <p>а) NPV</p> <p>б) IRR</p> <p>в) NPV и IRR</p> <p>г) другие</p> <p>6. Количество индивидуумов, ориентированных на длительные и значительные инвестиции в образование зависят от:</p> <p>а) величины расходов на обучение (при прочих равных условиях)</p> <p>б) доходности будущих специальностей, т.е. от конъюнктуры рынка и его прогнозируемости</p> <p>в) возраста индивидуумов</p> <p>г) ориентации индивидуумов на будущее больше, чем на текущий момент</p> <p>д) все вышеперечисленное</p>
Политика организации на рынке труда	<p>1. К условно-объективным факторам имиджа организации-работодателя относятся:</p> <p>а) страна происхождения организации</p> <p>б) опыт работы сотрудника в организации</p>

	<p>в) имидж продукта/услуги  г) имидж руководителя организации  2. К условно-субъективным факторам имиджа организации-работодателя относятся:  а) личностные характеристики работника;  б) имидж руководителей  в) возраст работника  г) кадровая политика компании</p>
Анализ работы	<p>1. Зону трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей характеризует:  а) рабочий стол  б) рабочее место  в) рабочий кабинет  г) рабочая площадь  2. Из перечисленных норм труда выберите нормы затрат труда:  а) норма численности  б) норма выработки  в) норма времени  г) норма обслуживания  д) норма станкоемкости  е) норма трудоемкости  ж) норма управляемости  к) нормированное задание  3. Норма – это:  а) функция  в) число  4. Компетенции – это:  а) черты личности  б) знания, умения, навыки  в) устойчивые поведенческие характеристики, необходимые для успешного выполнения конкретной работы в конкретной организации  г) оценки поведения человека в организации</p>
Планирование человеческих ресурсов	<p>1. Для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учете определяют:  а) списочный состав;  б) норму численности;  в) среднесписочную численность;  г) явочную численность.  2. Среднесписочная численность – это:  а) сумма численности работников за каждый рабочий день месяца, деленная на число рабочих дней месяца;  б) сумма численности работников за каждый календарный день месяца, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, деленная на число календарных дней месяца  в) сумма численности работников за каждый календарный день месяца, кроме праздничных (нерабочих) и выходных дней, деленная на число календарных дней месяца;  г) сумма численности работников за каждый календарный день месяца, кроме праздничных (нерабочих) и выходных дней, деленная на число рабочих дней месяца.  3. Как называется коэффициент, который рассчитывается как отношение числа работников, принятых за период, к среднесписочной численности персонала?</p>

	<p>а) коэффициент интенсивности оборота по приему  б) коэффициент оборота по выбытию  в) коэффициент текучести  г) коэффициент замещения  4. Полезный фонд времени – это:  а) календарное время минус выходные и праздничные дни  б) календарное время минус выходные и праздничные дни минус неявки на работу и простои  в) календарное время минус выходные и праздничные дни минус все отпуска и больничные  г) календарное время минус выходные и праздничные дни минус неявки на работу</p>
Комплектование персонала (наем, отбор, увольнение)	<p>1. Начальным этапом процесса найма персонала является:  а) определение источников и путей покрытия потребности в персонале  б) проведение собеседования с кандидатом  в) анализ содержания и требования работы  г) установление требований к кандидату на должность  8. Наиболее полную и достоверную информацию о кандидате дает метод:  а) собеседование  б) тестирование  в) центр оценки  г) деловая игра  9. Коэффициент отбора - это  а) количество принятых к количеству отвергнутых претендентов;  б) количество вакансий к численности претендентов;  в) количество непринятых к количеству отобранных претендентов  г) количество принятых к среднесписочной численности  10. Высвобождение персонала — это  а) единичное мероприятие по увольнению работников  б) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке увольняемых сотрудников  в) плановое мероприятие, соответствующее целям организации  г) экстремальное мероприятие, связанное с несоответствием поведения работников требованиям организационных норм</p>
Адаптация новых сотрудников	<p>1. Приспособление к новым нормам группового поведения – это адаптация  а) психофизиологическая  б) социально-психологическая  в) профессиональная  г) организационная  д) экономическая  2. Результаты адаптации могут выражаться в:  а) Уменьшении стартовых издержек за счет сокращения сроков достижения новыми сотрудниками стандартов выполнения работ  б) Сокращении текучести кадров  в) Снижении тревожности и неуверенности новичков  г) Повышении удовлетворенности трудом  д) Все вышеперечисленное</p>
Обучение сотрудников	<p>1. Что в результате обучения не изменяется  а) мироощущение,  б) миропонимание,  в) поведение человека</p>

	<p>г) физиология человека</p> <p>2. Обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда – это:</p> <p>а) подготовка кадров</p> <p>б) повышение квалификации кадров</p> <p>в) переподготовка кадров</p>
Развитие человеческих ресурсов	<p>1. Вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной карьер – это:</p> <p>а) специализированная карьера</p> <p>б) неспециализированная карьера</p> <p>в) ступенчатая карьера</p> <p>г) скрытая карьера</p> <p>д) центростремительная карьера</p> <p>2. Планирование карьеры осуществляется:</p> <p>а) для молодежи</p> <p>б) для талантов</p> <p>в) для менеджеров</p> <p>г) для всех сотрудников</p> <p>3. Проблемы планирования карьеры связаны с:</p> <p>а) размером организации, ее типом</p> <p>б) знанием перспектив организации</p> <p>в) требованиями к будущему специалисту/менеджеру</p> <p>г) различными карьерными якорями сотрудников</p>
Оценка деятельности сотрудников	<p>5. Для каких целей может проводиться оценка:</p> <p>а) обучение персонала</p> <p>б) формирование кадрового резерва и работа с ним</p> <p>в) система вознаграждения</p> <p>г) анализ работы персонала</p> <p>д) кадровое планирование</p> <p>е) развитие персонала и планирование карьеры сотрудников</p> <p>ж) для всего перечисленного</p> <p>6. Какие методы оценки из перечисленных ниже относятся к не стандартизированным?</p> <p>а) описание</p> <p>б) собеседование</p> <p>в) ранжирование</p> <p>г) классификация</p> <p>д) рейтинговая шкала</p> <p>7. Какого метода оценки не существует:</p> <p>а) метод «Ассессмент-центр»</p> <p>б) аттестация</p> <p>в) оценка «180 градусов»</p> <p>г) управление результативностью</p> <p>д) управление по целям</p>
Вознаграждение персонала	<p>1. Существуют системы оплаты труда</p> <p>а) тарифная</p> <p>б) сдельная</p> <p>в) бестарифная</p> <p>г) смешанная</p> <p>д) повременная</p> <p>2. За что выплачиваются премии:</p> <p>а) за отклонения от нормальных санитарно-гигиенических условий труда</p>

	б) за производительность выше нормы в) за эффективность труда г) за уровень занятости в течение смены д) за своевременное и качественное выполнение работы е) за сменность ж) за отношение к труду (усердие) к) за количество и качество труда
Эффективность управления человеческими ресурсами, организационная культура, стратегия УЧР	1. Выберите уровня анализа и интерпретации организационной культуры (ОК): а) артефакты - видимая, но трудно расшифровываемая часть б) преимущественно осознаваемая часть - стратегия, цели, ценности в) базовые верования г) все вышеперечисленное 2. Стратегия организации выстраивается (преимущественно) в зависимости от: а) миссии организации б) организационной культуры в) философии организации г) кадровой политики организации д) всего перечисленного 3. Стратегическое управление персоналом подразумевает: а) объединение концепций социального управления б) динамический подход к ресурсам, которыми необходимо управлять в) прогнозирование потребности в персонале г) планирование численности персонала д) все ответы верные
Аудит управления человеческими ресурсами	1. Цели аудита: а) оценка деятельности экономического субъекта в сфере труда и трудовых отношений б) выработка направлений кадровой политики экономического субъекта; в) установление соответствия применяемых форм и методов организации трудовой деятельности и трудовых отношений законодательным и правовым актам, действующим в Российской Федерации; г) стратегическая политика в области управления персоналом; д) выработка предложений по оптимизации трудовой деятельности и трудовых отношений, осуществляемых экономическим субъектом. 2. Основными задачами аудита персонала являются: а) выявление проблем в области управления персоналом б) оптимизация затрат на управление персоналом в) расчет необходимой численности персонала г) подбор и отбор персонала д) установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства 3. Регулирование аудиторской деятельности осуществляются при помощи: а) стандартизации процессов проверки б) государственных законодательных актов в) аудиторского консультирования г) аудиторских стандартов 4. Задача выбора оптимального варианта может быть сформулирована как: а) максимизировать результат при заданных затратах; б) минимизировать затраты при заданном результате;

	<p>в) максимизировать результат при минимальных затратах</p> <p>5. Признаками классификации аудита персонала являются:</p> <p>а) способ проведения проверки</p> <p>б) периодичность проведения</p> <p>в) оптимизация затрат на управление персоналом</p> <p>г) уровень проведения</p> <p>д) ответственность службы управления персоналом</p>
--	--

### Ситуации для анализа

Название темы учебной дисциплины	Примеры задач и ситуаций для анализа
Введение в управление человеческими ресурсами. Теория человеческого капитала	<p>1. Охарактеризуйте человеческий капитал Володи Митрофанова из «Заповедника» С.Довлатова (по всем характеристикам трудового потенциала). Каковы Ваши соображения по поводу «нестандартных» индивидов?</p> <p>2. Известно, что в Японии минимальный размер зарплат у новичков, а максимальный размер зарплат – у работников предпенсионного возраста. Объясните такую политику заработной платы с позиций теории «человеческого капитала». Какие характеристики трудового потенциала в большей степени подвержены изменениям с течением времени?</p> <p>3. Когда фирма принимает решение об осуществлении какого-либо инвестиционного проекта, ей приходится сопоставлять сегодняшние затраты на приобретение капитального оборудования с будущими доходами, которые это оборудование принесет. Как называется процедура этого сопоставления в экономике? Имеет ли она какое-либо применение в иных ситуациях в рыночном хозяйстве, помимо покупки фирмой станков, оборудования и т. п.? Как она применяется в теории «человеческого капитала»?</p> <p>4. Робинзон Крузо добывает себе пищу, выкапывая ногтями ракушки из прибрежных камней – в день 5 штук (существование на грани голода). Если бы у него была лопата, он мог бы увеличить производительность труда до 15 ракушек в день. Но для ее изготовления нужен месяц работы.</p> <p>Сколько ракушек был бы готов отдать Робинзон Крузо впоследствии в обмен на 150 ракушек сегодня (5 шт. x 30 дней), чтобы эти 30 дней изготавливать лопату?</p> <p>(Пропорция, в соответствии с которой сегодняшние ракушки (блага) обмениваются, на будущие, представляет собой ставку процента в мире Робинзона Крузо).</p> <p>5. Компания предлагает уходящим на пенсию сотрудникам 2 способа получения пенсионных выплат:</p> <p>1) сотрудник ежемесячно до конца жизни получает фиксированную сумму денег;</p> <p>2) при уходе на пенсию единовременно выплачивается некоторая сумма денег.</p> <p>Каким путем фирма может определить сегодняшнюю ценность ежемесячно выплачиваемых на протяжении всей жизни фиксированной суммы денег?</p> <p>Уменьшает ли рост процентных ставок привлекательность единовременной выплаты для уходящих на пенсию сотрудников?</p>



<p>Политика организации на рынке труда</p>	<p>1.Квалифицированных опытных управленцев и специалистов привлекает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность интересной творческой работы;</li> <li>– достойный уровень заработной платы;</li> <li>– возможность карьерного и профессионального роста.</li> </ul> <p>Отталкивает высокопотенциальных сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– бюрократизм;</li> <li>– плохой менеджмент;</li> <li>– низкий уровень оплаты труда, не соответствующий вложенным усилиям;</li> <li>– отсутствие возможностей профессионального и карьерного роста.</li> </ul> <p>Приведите примеры компаний, соответствующих предложенным наборам признаков.</p> <p>2. По независимым оценкам рекрутерских агентств выпускники вузов в период 2010 – 2016гг. составляли до 30% экономически активного населения, работающие - до 70%, мигранты - до 1-2%. На основании статистики и принятых законов в 2017, 2018гг. выскажите предположения о структуре занятости на среднесрочную перспективу.</p> <p>3. Средняя продолжительность работы в одной компании (лет), (по оценке РСПП) составляет:</p> <table data-bbox="555 936 1136 1120"> <tr> <td>экономика в целом</td><td>- 3,9</td></tr> <tr> <td>промышленность</td><td>- 3,5</td></tr> <tr> <td>торговля</td><td>- 2,8</td></tr> <tr> <td>строительство</td><td>- 2,3</td></tr> <tr> <td>органы управления</td><td>- 7,7</td></tr> </table> <p>Объясните тенденцию. Какие изменения должны произойти в кадровой политике, на Ваш взгляд, для увеличения длительности продолжительности работы?</p> <p>4. Используя образы компаний на рынке труда у работников (из коллекции Веричевой Г.Л.) охарактеризуйте компании, которые метафорически представлены в таблице 1.</p> <p>Таблица 1 -Метафоры, характеризующие возможности развития сотрудника в организации</p> <table data-bbox="628 1415 1383 1729"> <tr> <th>Положительные образы</th><th>Отрицательные образы</th></tr> <tr> <td>Кузница кадров</td><td>Тюрьма народов</td></tr> <tr> <td>Карьерная компания</td><td>Бизнес-концлагерь</td></tr> <tr> <td>Лестница в небо</td><td>Пищеварительный тракт</td></tr> <tr> <td>Райский уголок</td><td>Соковыжималка</td></tr> <tr> <td>Золотое дно</td><td>Королевство кривых зеркал</td></tr> <tr> <td>Запасной аэродром</td><td>Зоопарк</td></tr> </table> <p>5. Источники информации о компании, по оценкам проведенных силами компании исследований – опрос 51 чел., обратившихся по поводу трудоустройства, следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>18 чел узнали из рекламной прессы («Реклама-шанс» и пр.)</li> <li>12 чел - СМИ</li> <li>10 чел – коллеги</li> <li>8 чел- сотрудники</li> <li>2чел - интернет</li> <li>1чел - выставка</li> </ul>	экономика в целом	- 3,9	промышленность	- 3,5	торговля	- 2,8	строительство	- 2,3	органы управления	- 7,7	Положительные образы	Отрицательные образы	Кузница кадров	Тюрьма народов	Карьерная компания	Бизнес-концлагерь	Лестница в небо	Пищеварительный тракт	Райский уголок	Соковыжималка	Золотое дно	Королевство кривых зеркал	Запасной аэродром	Зоопарк
экономика в целом	- 3,9																								
промышленность	- 3,5																								
торговля	- 2,8																								
строительство	- 2,3																								
органы управления	- 7,7																								
Положительные образы	Отрицательные образы																								
Кузница кадров	Тюрьма народов																								
Карьерная компания	Бизнес-концлагерь																								
Лестница в небо	Пищеварительный тракт																								
Райский уголок	Соковыжималка																								
Золотое дно	Королевство кривых зеркал																								
Запасной аэродром	Зоопарк																								

	Компания понимает, что ее позиционирование на рынке недостаточно, поскольку она испытывает трудности с привлечением кадров. Продумать и представить список мероприятий, способных изменить ситуацию.																																
Анализ работы	1. Видео-кейс. Анализ микроэлементов (уборка помещения). 2. Описание рабочих мест 3. Разработка нормативов. 4. Хронометраж – задача 5. ФРВ – задачи 6. Разработка должностной инструкции 7. Разработка модели компетенций (Источник – Практикум по дисциплине)																																
Планирование человеческих ресурсов	1. Расчет среднесписочной численности гостиницы 2. Расчет численности персонала – расчетным методом – балансовым методом – на основе норм управления 3. Расчет полезного фонда времени (Источник – Практикум по дисциплине) 4. Организация «Х» провела опрос сотрудников с целью выявления причин высокой текучести кадров. В результате анализа ответов администрация пришла к выводу о необходимости проведения обучения сотрудников. Текучесть стала снижаться. Некоторые показатели сложившейся статистики, характеризующей движение кадров за 2017 и 2018 год, и калькуляция затрат на обучение приведены в таблице 1. На сколько снизилась текучесть кадров? Таблица 1. Некоторые показатели статистики движения кадров за 2017 и 2018 годы. <table><tr><th rowspan="2"></th><th rowspan="2">Показатель</th><th rowspan="2">Ед. изм.</th><th colspan="2">Количество</th></tr><tr><th>2017г.</th><th>2018г.</th></tr><tr><td>1</td><td>Численность выбывших по собственному желанию</td><td>Чел.</td><td>35</td><td>30</td></tr><tr><td>2</td><td>Численность выбывших по объективным причинам</td><td>Чел.</td><td>10</td><td>8</td></tr><tr><td>3</td><td>Численность уволенных по распоряжению администрации (как не соответствующие требованиям организации)</td><td>Чел.</td><td>5</td><td>2</td></tr><tr><td>4</td><td>Среднесписочная численность</td><td>Чел.</td><td>400</td><td>406</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>		Показатель	Ед. изм.	Количество		2017г.	2018г.	1	Численность выбывших по собственному желанию	Чел.	35	30	2	Численность выбывших по объективным причинам	Чел.	10	8	3	Численность уволенных по распоряжению администрации (как не соответствующие требованиям организации)	Чел.	5	2	4	Среднесписочная численность	Чел.	400	406					
	Показатель				Ед. изм.	Количество																											
		2017г.	2018г.																														
1	Численность выбывших по собственному желанию	Чел.	35	30																													
2	Численность выбывших по объективным причинам	Чел.	10	8																													
3	Численность уволенных по распоряжению администрации (как не соответствующие требованиям организации)	Чел.	5	2																													
4	Среднесписочная численность	Чел.	400	406																													
Комплектование персонала (наем, отбор, увольнение)	1. Гостинице «Х» требуется сотрудник на должность администратора. В компании процедуре отбора уделяется особое внимание. Менеджеру по персоналу поставлена задача – разработать сценарий отборочного собеседования с фокусом на выявление профессиональных компетенций кандидатов. Составьте пять вопросов разных типов для выявления профессиональных знаний, умений и навыков. Вопросы должны отражать различные аспекты профессиональной деятельности																																

	<p>кандидата.</p> <p>2. Рекрутеры отдела по работе с персоналом решили при отборе кандидатов на должность бухгалтера использовать метод интервью по компетенциям. Помогите рекрутерам разработать индикаторы компетенции «Гибкость» и составить перечень вопросов для проведения интервью.</p> <p>3. Дайте развернутое заключение по поводу объявления (с позиций требований к идеальному объявлению о вакансии).</p> <div data-bbox="521 463 928 732" data-label="Image"> </div> <p>4. Гостинице «Н» сотрудник на должность секретаря директора. В компании процедуре отбора уделяется особое внимание. Менеджеру по персоналу поставлена задача – разработать сценарий отборочного собеседования с фокусом на выявление профессиональных компетенций кандидатов.</p> <p>Составьте пять вопросов разных типов для выявления профессиональных знаний, умений и навыков. Вопросы должны отражать различные аспекты профессиональной деятельности кандидата.</p> <p>5. Составить резюме (CV)</p> <p>6. Использовать тест Равена для оценки интеллектуальных способностей, тесты для оценки творческих способностей и эмоционального интеллекта.</p> <p>7. Работники отдела HR поставили перед собой на следующий год следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принять для компании «Х» 20 специалистов по техническому обслуживанию гостиничного хозяйства.</li> <li>– удержать 90% из них после одного года работы.</li> <li>– коэффициент выживаемости за год в 60% с общей оценкой на уровне «Превышение ожиданий» или выше.</li> </ul> <p>Источник найма - Реклама в газетах Кандидаты -83 чел. Прошедшие первое собеседование -39 чел. Число прошедших интервью -25 чел. Предложена работа -15 чел. Принятых предложений (о приеме на работу) -8 чел. Осталось через год -5 чел. Результаты превысили ожидания- 2 чел.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– построить «отборочную воронку»</li> <li>– оценить полученный эффект (план – факт).</li> <li>– сделать выводы о работе отдела HR.</li> </ul>
Адаптация новых сотрудников	<p>1. Выбрать и обосновать содержание возможных мероприятий первого дня нового сотрудника в гостинице. (Источник – Практикум по дисциплине)</p> <p>2. Разработать список документов, которые должны быть предоставлены сотруднику до первого дня работы (Источник –</p>

	<p>Практикум по дисциплине)</p> <p>3. В трех разных гостиницах применяют три разных подхода к адаптации персонала. В первой применяют подход, который условно можно назвать «Оптический подход» («Вы работайте, а мы посмотрим»), во второй – подход, который можно условно назвать «Армейский» («Салаги (духи)» делают то, что говорят «деды», др. словами, новички выполняют любое поручение бывалых работников), в третьей применяется подход, который можно назвать «Партнерский» (Новичкам помогают «войти в коллектив»). В одной из компаний до 90% новых сотрудников, покинувших организацию, принимали решение об уходе в первый день своего пребывания в ней. О какой из трех компаний идет речь?</p> <p>4. Директор встретил молодого сотрудника словами: «Вы очень вовремя. Нам как раз надо подготовить отчет. Вот все документы. У Вас неделя. Дерзайте».</p> <p>Правильно ли поступил директор.? Какие варианты и почему существуют?</p>
Обучение сотрудников	<p>1.Программа тренинга преследовала цель сокращения текучести персонала</p> <p>Экономический эффект тренинга оценивался как разница между издержками на обучение одного сотрудника (1100 д.е.) и экономией от снижения текучести</p> <p>Для оценки экономии от снижения текучести были подсчитаны расходы на поиск, найм и адаптацию нового сотрудника:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сообщение работника об уходе из организации</li> <li>- решение вопроса о замещении освобождающейся должности</li> <li>- разработка рекламного объявления о вакансии</li> <li>- выбор СМИ и переговоры об условиях размещения объявления</li> <li>- размещение объявления в СМИ</li> <li>- просмотр и отбор резюме</li> <li>- отбор и подготовка интервьюеров</li> <li>- проведение интервью</li> <li>- тестирование кандидатов</li> <li>- информирование отклоненных кандидатов</li> <li>- разработка трудового контракта</li> <li>- входной тренинг</li> </ul> <p>Расходы на поиск, найм и адаптацию нового сотрудника были оценены в 3700 д.е;</p> <p>Рассчитать эффективность проведения тренинга.</p> <p>2. Для осуществления контакта с клиентами работникам необходимо знание английского языка и руководством предприятия было принято решение нанять для этой цели переводчика с заработной платой в 40000 руб. Но можно не нанимать в штат переводчика, если сотрудники сами будут владеть английским языком в степени достаточной для контакта с клиентом. Рассчитать бюджет на обучение сотрудников. Рассмотреть несколько вариантов и обосновать выбор лучшего. Варианты могут варьировать по стоимости предоставляемых образовательных услуг в Санкт-Петербурге, по численности обучающихся (один, два, три представителя), по способу обучения (с отрывом, без отрыва от производства и т.д.). Рассчитать эффективность предложенного варианта.</p> <p>3. В гостинице для повышения квалификации сотрудников организованы курсы целевого назначения. Исходные данные</p>

	<p>приведены в таблице. Рассчитать экономическую эффективность повышения квалификации сотрудников. (Исходные данные – Практикум по дисциплине).</p> <p>4. Рассчитать эффективность инвестиций в образование на примере финансового отдела в составе 7 человек. (Исходные данные – Практикум по дисциплине)</p> <p>5. Обсуждение рассказа А.П.Чехова «Пари.». Как в результате обучения изменяются</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– мироощущение,</li> <li>– миропонимание,</li> <li>– поведение человека.</li> </ul>
Развитие человеческих ресурсов	<p>1. Видео-кейс «Успех». Что является мерилем успеха?</p> <p>2. Валя Иванова с мужем. родили 9 детей и еще 10 человек усыновили (удочерили). На встрече с одноклассниками все рассказывали о своем карьерном росте и достигнутом положении. Валя Иванова сказала, что у нее нет никакой карьеры. Так ли это? Какую карьеру сделала Валя Иванова?</p> <p>3. Что удерживает сотрудников в компании? Проанализировать соцопросы в ряде компаний (Источник – Интернет) и высказать свои предположения.</p> <p>4. Пройти тест «Карьерные якоря (Э. Шейн). Сделать вывод о своем карьерном якоря. Обсудить – влияет ли знание о карьерном якоря на Ваше представление о сотруднике.</p> <p>5. Успешные практики. Обсудить программу «Перспектива» и программу «Пик».</p>
Оценка деятельности сотрудников	<p>1. Трудоемкость уборки снизилась на 25%. На сколько % выросла производительность работника?</p> <p>2. Производительность труда выросла на 10%. На сколько % снизилась трудоемкость услуги?</p> <p>3. Определить коэффициенты производительности, многофакторные коэффициенты производительности и индексы динамики (Исх. данные – Практикум по дисциплине)</p> <p>4. Используя многокритериальный метод оценки продуктивности труда, найти интегральную оценку производительности структурного подразделения. (Исх. данные – Практикум по дисциплине)</p> <p>5. Провести SWOT-анализ пяти сотрудников отдела. Обосновать выбор наилучшей кандидатуры на должность руководителя отдела, руководствуясь результатами и компетенциями сотрудников. ((Исх. данные – Практикум по дисциплине)</p>
Вознаграждение персонала	<p>1. Менеджеру, занятому реализацией фитнес-абонементов, установлен месячный план в 35 абонементов и премия в размере 10% от оклада за выполнение плана. Оклад 20,5 тыс. руб. В декабре менеджер продал 36 абонементов. Какое финансовое вознаграждение получит менеджер за декабрь? Считаете ли вы такую систему оплатой справедливой? Почему? Как бы вы предложили изменить стимулирование менеджеров?</p> <p>2. За организацию экскурсии для клиента сотрудники получают фиксированную доплату к заработной плате в 0,5 тысяч рублей. В апреле 2018 года работник продал одну экскурсию по городу и одну в музей. Определить доплату к зарплате.</p> <p>Ваши предложения по улучшению стимулирования.</p> <p>3. Менеджеру, ответственному за выполнение плана по заполнению</p>

	<p>номерного фонда, установлен напряженный месячный план и премия в размере 40% от оклада за выполнение плана. Оклад 25 тыс. руб. В декабре план продаж был выполнен на 105%. Какое финансовое вознаграждение получит менеджер за декабрь? Как бы вы предложили изменить стимулирование менеджеров?</p> <p>4. В малом отеле заняты 7 сотрудников: директор, администратор, горничная, портье, буфетчик, бухгалтер, уборщица. Стратегия развития – динамическая. Кадровая политика – открытая. Разработайте предложения по вознаграждению персонала. Какую систему, на Ваш взгляд, целесообразно использовать малому коммерческому предприятию: тарифную, бестарифную, грейды? Обоснуйте.</p> <p>5. Произвести расчеты заработной платы и структурных элементов в тарифной системе, бестарифной системе. ((Исх. данные – Практикум по дисциплине))</p>
Эффективность управления человеческими ресурсами, организационная культура, стратегия УЧР	<p>1. Рассчитать экономию численности за счет снижения внутрисменных потерь рабочего времени (в результате реализации мероприятий по совершенствованию технологий производства).</p> <p>2. Рассчитать экономию численности за счет снижения целодневных простоев в результате реализации мероприятий по совершенствованию технологий производства.</p> <p>3. Рассчитать экономию численности за счет снижения трудоемкости (в результате проведения мероприятий по развитию [обучению, повышению квалификации] персонала, применению новых технологий)</p> <p>4. Внедрение комплекса мероприятий социальной направленности позволило сократить потери рабочего времени по болезни. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий. (Исх. данные – Практикум по дисциплине).</p> <p>5. Внедрение комплекса мероприятий по улучшению качества трудовой жизни способствовало сокращению потерь рабочего времени по вине работников на 8,6 мин в смену. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий (Исх. данные – Практикум по дисциплине).</p> <p>6. Определить экономический эффект от снижения трудоемкости. Годовой фонд рабочего времени равен 1800 часов. Средняя заработная плата за отчетный период (<math>Z_{\text{ср}}</math>) равна 28000 д.е. (Исходные данные – Практикум по дисциплине)</p> <p>7. В гостинице заселенность место-дней необходимо повысить на 10%. Для повышения квалификации сотрудников и освоения ими внедряемых новых технологий организованы курсы целевого назначения. Рассчитать экономическую эффективность повышения квалификации сотрудников. (Исх. данные – Практикум по дисциплине).</p> <p>8. Групповое задание «Изменения корпоративной культуры». (Методика К.Камерона, Р.Куина)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– каковы 3 наиболее приоритетные сферы для изменений?</li> <li>– какие конкретные инициативы в области HR необходимо предпринять для каждой сферы, требующей изменений?</li> <li>– как следует модифицировать HR-практики: - привлечения, отбора, адаптации, обучения и развития, мотивации и оценки персонала (предложите конкретные действия по каждой функции)</li> </ul>
Аудит управления человеческими	<p>1. Установить несоответствие и объяснить причину неверных расчетов среднесписочной численности (Исх. данные – Практикум по дисциплине).</p>

ресурсами	<p>2. Решить задачи оптимизации – на выбор - по подбору кадров, выбору IT-программ для сферы УЧР, численности сотрудников.</p> <p>3. Групповое задание. Проанализировать кейс: «Формирование социального пакета».</p> <p>4. Провести анализ использования рабочего времени в организации (Исх. данные – Практикум по дисциплине).</p> <p>5. Групповое задание. Провести анализ удовлетворенности сотрудников по результатам анкетирования (исх. данные – Практикум по дисциплине) и выработать рекомендации.</p>
-----------	--

### Темы эссе

Название темы учебной дисциплины	Пример темы эссе
Теория человеческого капитала	<p>Подвержен ли моральному износу человеческий капитал?</p> <p>Лень – двигатель прогресса</p> <p>Все проблемы организации – это проблемы использования человеческого капитала</p> <p>Критика традиционной классической классификации экономических ресурсов</p> <p>Гипотеза рационального экономического поведения Г.Беккера в России</p> <p>Выгодно ли быть образованным?</p> <p>Когда и как растет человеческий капитал?</p> <p>Если ты такой умный, что же ты такой бедный?</p> <p>Образование ума не прибавляет</p> <p>Почему трудовой потенциал меньше человеческого потенциала?</p>
Анализ работы	<p>Чем труд отличается от творчества?</p> <p>Творчество в литературных примерах.</p> <p>Труд – это ресурс или процесс?</p> <p>Время – деньги? Так ли это?</p> <p>Кому нужен «Тайм-менеджмент»?</p> <p>Это страшное слово «нормирование»</p> <p>Когда работа – удовольствие?</p> <p>Чем цель работы отличается от задач?</p> <p>О чем не говорит должностная инструкция?</p> <p>Компетенции. Зачем они нужны?</p>

### Критерии оценивания результатов обучения по дисциплине:

Знания, умения и навыки обучающихся при промежуточном контроле в форме экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

1. «Отлично» — обучающийся глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок.

2. «Хорошо» — обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может

правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий.

3. «Удовлетворительно» — обучающийся усвоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий.

4. «Неудовлетворительно» — обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания, задачи.