

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 13.03.2023 13:42:43  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf75e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита



УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

(ЮЗГУ) 02 2023 г.

### Управление персоналом

Методические указания

для практических занятий студентов

по направлению подготовки 37.03.02 «Конфликтология»

Курск 2023

УДК 658

Составитель: О.А. Полищук

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *И.А. Козьева*

**Управление персоналом:** методические указания для практических занятий студентов по направлению подготовки 37.03.02 «Конфликтология» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. О.А. Полищук. Курск, 2023. 51 с.

В методических указаниях содержится описание цели и задач изучения дисциплины «Управление персоналом» и задания для практических занятий по темам дисциплины. В методических указаниях также представлены ситуационные задачи для разбора и обсуждения. Приведен список рекомендуемой литературы, для подготовки к занятиям и раскрыто информационное обеспечение дисциплины.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению 37.03.02 «Конфликтология», профиль «Организационные конфликты и управление персоналом» (для всех форм обучения).

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. **2,96** . Уч.-изд.л . Тираж 100 экз. Заказ. *11* Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 9

## Содержание

Введение .....	4
1. Цель и задачи изучения дисциплины .....	5
2. Задания для практических занятий .....	6
2.1. Вопросы для обсуждения на практическом занятии.....	6
2.2 Ситуационные задания .....	11
3. Тесты для проверки знаний .....	37
4. Рекомендации для студентов по проведению занятий.....	47
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	48
5.1 Учебная литература.....	48
5.2 Другие учебно-методические материалы .....	50
5.3 Перечень ресурсов сети Интернет и информационных технологий.....	51

## Введение

Дисциплина «Управление персоналом» изучается в соответствии учебным планом подготовки студентов ЮЗГУ по направлению «Конфликтология».

Учебный план подготовки бакалавров в ЮЗГУ по направлению «Конфликтология» разработан в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению «Конфликтология», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ № 840 от 29 июля 2020 г.

«Управление персоналом» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений, блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана ОПОП ВО 37.03.02 «Конфликтология» в ЮЗГУ.

Цель преподавания дисциплины «Управление персоналом» - формирование у студентов компетенций в сфере управления персоналом организации, а также умений и навыков эффективного использования способностей сотрудников для решения текущих задач и достижения стратегических целей организации.

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Управление персоналом» составляет 5 ЗЕТ (180 часов).

Форма контроля знаний – экзамен.

На практических занятиях студенты приобретают навыки разбора конкретных ситуаций, обсуждения актуальных проблем управления персоналом.

Основной формой проведения практических занятий является разбор ситуаций, решение ситуационных заданий. При подготовке к практическим занятиям следует опираться на материал, изложенный в лекциях, и учебную литературу, представленную в данных методических указаниях.

## 1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель преподавания дисциплины «Управление персоналом» - формирование у студентов компетенций в сфере управления персоналом организации, а также умений и навыков эффективного использования способностей сотрудников для решения текущих задач и достижения стратегических целей организации.

Основными задачами изучения дисциплины «Управление персоналом» являются:

- изучить место и роль управления персоналом в системе управления предприятиями, принципы управления персоналом;
- уяснить особенности персонала предприятия как объекта управления;
- изучить влияние организационно-правовых форм предприятий и организационных структур управления на кадровую политику и процесс планирования персонала;
- усвоить методы определения потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности и текущих задач организации;
- усвоить основные этапы процесса отбора персонала и его адаптации в организации;
- изучить методы профессионального обучения и особенности планирования карьеры сотрудников;
- изучить методы стимулирования сотрудников, формы и системы оплаты труда сотрудников,
- рассмотреть методы оценки эффективности использования персонала.

## 2 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### 2.1. Вопросы для обсуждения на практическом занятии

#### *Тема 1. Управление персоналом: место и роль в системе управления предприятиями и организациями.*

1. В чем сущность управления персоналом организации? Перечислите функции управления персоналом.
2. Формирование целей организации и системы управления персоналом.
3. В чем заключаются общие и конкретные функции управления персоналом?
4. Каковы элементы экономического механизма управления персоналом?
5. Какие методы управления персоналом Вы знаете?
6. Что вы понимаете под стратегическим управлением персоналом?
7. Чем обусловлена необходимость стратегического управления персоналом?
8. Что вы знаете о стратегиях управления персоналом в крупных компаниях?
9. Какие препятствия могут встретиться на пути стратегического управления персоналом?

#### *Тема 2. История становления и развития управления персоналом*

1. Расскажите об эволюции концепций управления персоналом.
2. В чем заключается вклад Ф. Тейлора в развитие теории управления персоналом?
3. Какой вклад внес А. Файоль в управление персоналом?
4. Расскажите об административной (классической) школе управления персоналом.
5. Расскажите о школе человеческих отношений и ее значении для развития теории управления персоналом.
6. Поведенческая школа и теория человеческих ресурсов.

7. Какова философия управления персоналом в различных странах (российская, американская, японская)?

### ***Тема 3. Обеспечение системы управления персоналом***

1. Опишите возможное организационное обеспечение системы управления персоналом.

2. Опишите возможное кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.

3. Какие виды структур управления персоналом (организационная, штатная, социальная, ролевая) Вам известны?

4. Приведите примеры информационного, технического, программного обеспечения управления персоналом.

5. Определите основные элементы кадровой политики (направления и принципы, место и роль, содержание, виды).

### ***Тема 4. Анализ и проектирование рабочих мест (должностей).***

#### ***Должностные инструкции.***

1. Перечислите основные принципы разделения и кооперации труда на предприятии.

2. Что такое организационная структура управления предприятием?

3. В чем заключается проектирование рабочих мест?

4. Психофизиологические требования к проектированию рабочих мест.

5. Какие меры разработаны по снижению утомления?

6. Назовите составные элементы проектирования рациональных режимов труда и отдыха.

7. Что такое должностная инструкция? С какой целью она разрабатывается.

### ***Тема 5. Планирование персонала***

1. Назовите сущность, виды и уровни планирования работы с персоналом в организации.

2. В чем заключается оперативное и стратегическое планирование персонала.

3. Охарактеризуйте понятия «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал».

4. Как осуществляется планирование и прогнозирование потребности в персонале?

5. Какие плановые показатели по труду вы знаете?

6. В чем заключается нормативный подход к планированию персонала?

7. Расскажите о планировании расходов на персонал.

8. Что включают в себя прямые и косвенные затраты на персонал?

### ***Тема 6. Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников***

1. Расскажите о влиянии рынка труда на возможности привлечения квалифицированных кадров на вакантные места в организации.

2. Назовите принципы набора, отбора, расстановки персонала в организации.

3. Охарактеризуйте источники найма работников.

4. Какие методы привлечения кандидатов на вакантные места Вы знаете?

5. Как осуществляется процесс отбора персонала в организацию?

6. Профессиональные стандарты и их значение и учет в процессе найма работников.

7. Как оценивается эффективность системы отбора и найма персонала?

8. Понятие и виды кадровых рисков.

9. Раскройте основные способы и процедуры выявления кадровых рисков

10. Какие вы знаете методы воздействия на кадровые риски?

11. Каким образом можно оценить эффективность управления кадровыми рисками?



### ***Тема 7. Повышение квалификации персонала. Планирование и развитие деловой карьеры.***

1. Трудовой кодекс о профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников. Назовите основные положения.
2. Определение потребностей в профессиональном обучении.
3. Какие формы и методы профессионального обучения вам известны? Охарактеризуйте их.
4. Бюджет профессионального обучения.
5. Как осуществляется планирование карьеры сотрудников?
6. План замещения ключевых должностей, подбор и планы развития кандидатов в руководящий резерв.
7. Проблема сокращения численности кадров в условиях кризисной ситуации.

### ***Тема 8. Оценка персонала***

1. Цели оценки персонала.
2. Какими методами и по каким критериям может проводиться оценка персонала?
3. Проблемы и ошибки оценки.
4. Какими методами и по каким критериям может проводиться аттестация персонал?
5. В чем заключается специфика оценки менеджеров и руководителей компаний?

### ***Тема 9. Оплата труда персонала***

1. Какова сущность мотивации труда? Какую роль в ней играет оплата труда?
2. Как оценивается эффективность системы мотивации персонала?
3. Охарактеризуйте формы и системы оплаты труда.
5. Опишите сдельную и повременную системы оплаты труда. Приведите примеры.

6. Охарактеризуйте стимулирующие и компенсационные выплаты.

7. Трудовой кодекс об оплате труда при выполнении работ разной квалификации. Назовите основные положения.

8. Трудовой кодекс РФ об удержаниях из заработной платы. Назовите основные положения.

### ***Тема 10. Оценка эффективности управления персоналом***

1. Дайте понятие эффективности, критерии и показатели.

2. Как проводится оценка результатов труда различных категорий персонала?

3. Каким образом можно оценить затраты на персонал в организации?

4. Как проводится оценка эффективности мероприятий по работе с персоналом?

5. Какие структуры проводят оценку эффективности персонала в организации?

6. Какие Вы знаете подходы к оценке эффективности управления персоналом.

7. Показатели оценки экономической эффективности управления персоналом.

8. Показатели оценки социальной эффективности управления персоналом.

### ***Тема 11. Конфликтные ситуации. Управление конфликтами***

1. Что такое конфликт? Типы конфликтов.

2. Каковы основные причины возникновения конфликтов.

3. Что необходимо предпринимать руководителю для профилактики конфликтов?

4. Какие стратегии поведения в конфликтных ситуациях вы знаете? Охарактеризуйте их.

5. Какие существуют стили разрешения конфликтов?

6. Как необходимо распределять обязанности в коллективе, чтобы избежать конфликтов?

## 2.2 Ситуационные задания

### *Задание 1.*

Дайте характеристику японского и американского подхода к управлению персоналом. Представьте в виде таблицы по следующим критериям.

1. Принятие решений
2. Отношение к ответственности
3. Структура управления
4. Гарантии для работников
5. Оценка работы сотрудников и служебный рост
6. Конкуренция
7. Главное качество руководителя
8. Отношения с подчиненными
9. Оплата труда
10. Метод найма

Определите специфику российского подхода к управлению персоналом.

Опишите основные черты такого подхода, используя вышеперечисленные критерии.

Рассмотрите ситуации применительно к условиям плановой и рыночной экономики России.

### *Задание 2.*

*Деловая игра «Проектирование системы управления персоналом организации»*

Определите содержание и тип кадровой политики, сформируйте систему управления персоналом, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения для гипотетической российской фирмы:

Вариант 1

ООО Фитнес-центр «Здоровье» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: оказание услуг в тренажерном зале, бассейне, сауне, косметическом и массажном кабинетах.

2. Размер предприятия: общая численность персонала – 50 человек.

3. Этап жизненного цикла предприятия: рождение.
4. Общая стратегия фирмы: диверсификация деятельности.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 8.00 до 23.00 (без обеденного перерыва).

#### Вариант 2

ООО Ресторан «Венеция» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: организация питания и отдыха в двух залах и баре.
2. Размер предприятия: общая численность персонала – 30 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: рост.
4. Общая стратегия фирмы: концентрация на сегменте.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 12.00 до 24.00 (без обеденного перерыва).

#### Вариант 3

ЗАО Хлебозавод «Зёрнышко» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: выпуск продукции в хлебопекарном цехе, кондитерском цехе, производство полуфабрикатов.
2. Размер предприятия: общая численность персонала – 300 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: кризис.
4. Общая стратегия фирмы: дифференциация продукта.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, круглосуточно (без обеденного перерыва).

#### Вариант 4

ЗАО Торговый дом «Гермес» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: торговля промышленными и продовольственными товарами, собственное производство (полуфабрикаты и готовые блюда).
2. Размер предприятия: общая численность персонала – 150 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: зрелость.

4. Общая стратегия фирмы: оптимизация товарной номенклатуры.

5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 9.00 до 21.00 (без обеденного перерыва).

#### Вариант 5

ОАО Промышленное предприятие «Цемент» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: выпуск цемента и цементных смесей, производство и доставка бетона.

2. Размер предприятия: общая численность персонала – 1700 человек.

3. Этап жизненного цикла предприятия: спад.

4. Общая стратегия фирмы: лидерство по издержкам.

5. Режим работы организации: 5 дней в неделю, с 8.00 до 17.00 (обеденный перерыв с 12 до 13).

#### Вариант 6

ООО Частный детский сад «Солнышко» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: Оказание социальной услуги по временному пребыванию, воспитанию и развитию детей дошкольного возраста (3-7 лет).

2. Размер предприятия: общая численность персонала – 15 человек.

3. Этап жизненного цикла предприятия: становление.

4. Общая стратегия фирмы: занятие вакантной ниши.

5. Режим работы организации: 6 дней в неделю, с 8.00 до 19.00 (в субботу с 9.00 до 14.00).

#### Вариант 7

ООО «Строительная компания «Домик – пряник» на основе следующих данных:

1. Проектирование и строительство малоэтажного жилья.

2. Размер предприятия: общая численность персонала - 95 человек.

3. Этап жизненного цикла предприятия: зрелость.

4. Общая стратегия фирмы: занятие вакантной рыночной ниши в регионе.

5. Режим работы организации: для административно-управленческого аппарата - 5 дней в неделю, с 9:00 до 18:00, обед с 13:00 до 14:00; для инженерно-технического персонала и рабочих – ненормированный рабочий день.

Примечание: Отсутствующие в условиях задания факты и обстоятельства могут быть введены командой дополнительно, если они не противоречат условиям задания.

### ***Задание 3***

Деловая игра «ПОДБОР ПЕРСОНАЛА»

Цели и задачи игры - сформулировать профессиональные требования к работнику, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

Элементы игры и их продолжительность:

1. Сформировать 2 команды по 4-8 чел., исходя из профессиональных интересов.

2. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму.

3. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников.

4. Распределить роли между членами команды.

5. Построить методом «мозгового штурма» профессиональную модель работника, по форме модели руководителя, приведенной в таблице.

Элементы модели	Характеристики	Весовой коэффициент
1. Кадровые данные		
2. Опыт работника		
3. Профессиональные знания		
4. Профессиональные умения		
5. Личностные качества		
6. Психология личности		
7. Здоровье и работоспособность		
8. Уровень квалификации		
9. Служебная карьера		
10. Хобби (увлечение)		
11. Вредные привычки и недостатки		
12. Организация труда		
13. Оплата труда		
14. Социальные блага		
15. Социальные гарантии		
Итого:		1,0

6. Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов.

7. Разработать модель служебной карьеры работника в виде таблицы.

#### Модель служебной карьеры

Должность	Возраст	Оплата	Способ занятий	Обучение

8. Подготовить вопросы для команд конкурентов.

9. Подготовить итоговые доклады команды по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делает «генератор идеи» или организатор.

10. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме.

11. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

#### **Задание 4**

#### *КЕЙС «Анализ резюме»*

Никогда человек не бывает так близок к совершенству, как при заполнении документов при приеме на работу

1. Проанализируйте резюме, поданное на вакансию финансового менеджера.
2. Дайте рекомендации по совершенствованию представленного резюме.

### Резюме

АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

#### ЦЕЛЬ

Получение работы в должности финансового директора, заместителя директора, финансового менеджера

#### ОПЫТ РАБОТЫ

2007–2008 – ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону

Заместитель генерального директора:

- ценообразование, контроль поставок,
- организация работы офиса;

2006–2007 – ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону

Финансовый директор:

- управление денежными потоками,
- АФХД, планирование;

2004–2006 – ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону

Коммерческий директор:

- организация и осуществление поставок и продаж

#### ОБРАЗОВАНИЕ

2007–2008 – РЭА им. Плеханова, Москва

Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ

Специальность: финансовый менеджмент

1997–2002 – Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону

Факультет: бухгалтерский учет и аудит

Специальность: экономист

1989–1995 – Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону

Факультет: лечебный

Специальность: врач

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ



Работаю на персональном компьютере, владею разговорным английским, основами GAAP. Имею водительское удостоверение категории А, В, С. 12

P.S. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов.

Телефон: 8-927-755-98-XX

### ***Задание 5***

#### *Деловая игра «Собеседование»*

Определяется вакансия и 2 претендента на нее.

Студенты разделяются на 2–3 группы, представляющие различные компании. Каждая группа выбирает сферу деятельности своей компании и название.

Представители организаций формируют требования к претендентам, составляют список вопросов для проведения собеседования, определяют лиц, проводящих собеседование.

Претенденты на вакантную должность разрабатывают свою профессиональную биографию и формируют стратегию поведения на собеседовании.

Цель каждого претендента – постараться поступить на работу в эти фирмы, конкурируя друг с другом.

Цель каждой фирмы – отобрать наиболее пригодного, на их взгляд, специалиста.

В конце деловой игры каждая фирма должна определить, какого кандидата она берет на работу и почему. При этом фирма может не взять ни одного кандидата.

Проводится анализ игры, рассматриваются вопросы, задаваемые на собеседовании.

50 причин отказа в работе (на основе обзора Ф.С. Эндикота, директора службы трудоустройства Северо-Западного университета, Бостон, США)

1. Жалкий внешний вид.
2. Стремление показать свое превосходство, манеры всезнайки.
3. Неумение хорошо говорить: слабый голос, плохая дикция, ошибки в ударении и произношении.
4. Отсутствие плана карьеры: четких целей и задач.

5. Неуверенность в себе и неискренность.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность сверхурочной работы.
8. Заинтересованность только в высокой зарплате.
9. Низкий уровень успеваемости во время учебы.
10. Высокий уровень притязаний по должности и зарплате, нежелание начинать с низших должностей.
11. Постоянные самооправдания, ссылки на неблагоприятные факторы, уклончивые ответы.
12. Недостаток такта, незнание делового этикета.
13. Недостаточная зрелость суждений.
14. Агрессивность поведения, недостаток вежливости.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточное умение ориентироваться в общественных явлениях.
17. Нежелание учиться, повышать свою квалификацию.
18. Излишняя медлительность, заторможенность реакций.
19. Избегание смотреть в глаза консультанту.
20. Вялое «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Стремление к удовольствиям, бездельничанью.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Плохие взаимоотношения с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие конкретных целей, согласие на любую работу.
27. Желание получить временную работу.
28. Мало чувства юмора.
29. Низкая квалификация.
30. Несамостоятельность, действие по указке родителей.
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. Подчеркивание личных связей с влиятельными людьми.
33. Нежелание отправляться туда, куда требуется.
34. Цинизм.
35. Низкий морально-нравственный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость инакомыслия.
38. Узость интересов.

39. Неумение ценить время, праздность.
40. Плохое состояние финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
42. Неспособность воспринимать критику.
43. Непонимание ценности опыта.
44. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
45. Радикальность идей.
46. Отсутствие каких-либо сведений об организации.
47. Невоспитанность, неблагодарность за уделенное ему внимание и время.
48. Отсутствие вопросов о работе консультанту.
49. Авторитарность, стремление оказать давление на консультанта.
50. Неопределенность ответов на вопросы.

### ***Задание 6***

#### **«Планирование персонала»**

Для выполнения практической работы студентам необходимо разбиться на группы 5-6 человек. Каждая группа разрабатывает свои предложения или отвечает на вопросы письменно в произвольной форме. Затем происходит обсуждение проблемы в группе в целом, где каждая команда выдвигает свои предложения. После обсуждения пишется отчет и сдается преподавателю (в произвольной форме).

Для выполнения данной и последующих практических работ студентам необходимо создать (спроектировать) «виртуальные организации».

1. Создайте по согласованию с преподавателем учебное предприятие по выпуску продукции, оказанию услуг. Основное условие: деятельность предприятия должна быть в целом понятна основной части группы слушателей.

2. Определите вид деятельности (отрасль выбираются слушателями).

3. Выберите этап развития учебного предприятия, разработайте его стратегические цели.

4. Разработайте укрупнённую структуру указанного предприятия, включающего четыре-пять крупных подразделений (департаменты, дирекции, управления).

5. Распределите основные функции между подразделениями.

6. Исходя из общей численности персонала предприятия, заданной преподавателем, оцените примерные объёмные и финансовые параметры деятельности предприятия, необходимую численность подразделений.

Отчет должен содержать:

А) Краткая характеристика бизнеса.

Б) Стратегические цели учебного предприятия (в виде дерева целей).

В) Основные количественные параметры учебного предприятия (таблица технико-экономических показателей).

Например,

- Месячный оборот предприятия, млн. рублей

- Продолжительность работы компании на рынке, лет

- Численность персонала, чел.

- Средняя зарплата в месяц, тысяч рублей

И т.д.

Г) Перечень и численность основных подразделений.

Д) Схема организационной структуры предприятия.

Задание:

1. Определите виды работ, связанные с Вашим видом бизнеса. Составьте таблицу, отражающую основные виды работ и требования к квалификации (знаниям и умениям).

2. Что такое «Должностная инструкция» и зачем она нужна? Составьте должностные инструкции на две должности (на основании вопроса 1).

3. Определите производственные и служебные нормативы для своих работников.

4. Определите круг должностных полномочий.

5. Рассмотрите альтернативный подход к набору своих сотрудников.

### ***Задание 7***

#### ***«Набор персонала»***

1. Составьте объявление о приглашении на работу (на две должности) (необходимо сделать по несколько экземпляров для их дальнейшего заполнения).

2. Разработайте анкету для отбора будущих сотрудников (на две должности).

3. Разработайте план подготовки к собеседованию.

4. Разработайте план проведения отборочных тестов.

5. Проанализируйте результаты собеседования (собеседования проводятся со студентами из других групп).

6. Разработайте бланк извещения кандидатов на должность о результатах собеседования.

### **Задание 8**

#### *«Адаптация персонала и его оценка»*

1. Составьте план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников

2. Определите круг общих вопросов, связанных с введением в должность нового сотрудника и частных вопросов.

3. Разработайте план контроля и оценки работы нового сотрудника.

4. Разработайте план оценки результатов работы сотрудников и его этапы проведения.

### **Задание 9**

По данным исследования, проведенного компанией McKinsey, 89% американских компаний считает льготы необходимым средством поддержания конкурентоспособности, а также привлечения и сохранения персонала. Подавляющее большинство участников исследования, проведенного среди руководителей и владельцев бизнеса, сообщило, что их компания предлагает персоналу услуги по медицинскому страхованию, при этом в 68% организаций также предоставляются льготы, связанные с пенсионным обеспечением. Большинство опрошенных назвали льготы в числе трех факторов, оказывающих максимальное влияние на бюджет компании. В ходе исследования был выявлен ряд основных причин, по которым компании выплачивают льготы.

Какие цели преследуют компании, предоставляя своим сотрудникам льготы?

1. Увеличение производительности труда
2. Сокращение налогооблагаемой базы
3. Укрепление корпоративного имиджа компании
4. Выполнение требований профсоюзов
5. Ответственность за служащих
6. Привлечение и удержание кадров

63% руководителей, чьи компании предоставляют и медицинские, и пенсионные льготы, считают расходы на первые более важной статьей бюджета компании.

Задание: Как вы считаете, насколько цели американских компаний совпадают с целями российских компаний при предоставлении социальных льгот своим сотрудникам? Какие цели преследуют российские компании?

### ***Задание 10***

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Задание: Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

### ***Задание 11***

Управление отелями, входящими в гостиничную сеть «Holiday Inn», осуществляется в соответствии с международными стандартами этой гостиничной сети:

- Мы формируем дружный коллектив высококлассных специалистов в сфере предоставления гостиничных услуг мирового уровня, заинтересованных в создании приветливой, дружелюбной и гостеприимной атмосферы для наших гостей.

- Для того чтобы оказать теплый прием гостю, обусловленный концепцией «К Вашим услугам», мы создаем все условия, чтобы наши сотрудники чувствовали себя спокойно и уверенно.

Наша корпоративная политика «Довольный сотрудник — довольный клиент» направлена на обеспечение наиболее комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников.

Мы гарантируем:

- стабильную заработную плату;
- систему поощрений;
- медицинскую страховку;
- питание;
- профессиональный рост;
- доброжелательный коллектив;
- проживание в отелях «Holiday Inn» по всему миру по специальным корпоративным тарифам.

Вопрос: Почему, заботясь об интересах клиентов в корпоративных стандартах, данная гостиничная сеть много внимания уделяет вопросам обеспечения комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников?

### ***Задание 12***

Рассмотрите следующее высказывание о лояльности персонала. Подумайте, какую роль играет работа в обеспечении лояльности персонала в гостиничном и туристском бизнесе и как это влияет на мотивацию персонала этих предприятий.

«Лояльность персонала — один из невидимых, хотя, безусловно, очень важных факторов, влияющих на успешность функционирования любой организации. Отметим, что данная проблема сегодня особенно актуальна для такой специфической сферы деятельности, как гостинично-ресторанная отрасль. Мы напрямую связываем проблему лояльности персонала с проблемой его мотивации, а соответственно, с эффективностью работы сотрудника, поскольку эти понятия взаимообусловлены. Проявлением лояльности можно считать желание сотрудника защитить свою гостиницу, отстаивать ее интересы, сделать все для того, чтобы работа приносила выгоду не только ему самому, но и всему предприятию. Лояльность сотрудников предполагает неразглашение конфиденциальной информации, что экономит средства и время на обеспечение контроля финансовой и экономической безопасности предприятия, формирует благоприятный психологический климат. Лояльность персонала проявляется и тогда, когда общие цели и интересы организации не вытесняются на второй план, когда они превращают группу людей в организацию, в коллектив, в единый организм, когда мотивационным фактором становится не только уровень заработной платы, но и моральная удовлетворенность персонала самим процессом работы. К сожалению, не все руководители понимают значение этого фактора и считают, что служащие лояльны к своему предприятию, если соблюдают все инструкции, требования, нормы и правила, действующие в организации, не совершают никаких злонамеренных действий и не собираются уходить из компании. Однако лояльность — понятие гораздо более широкое. Это интеграция сотрудника и организации, ощущение себя как частицы единой целостной системы».

### ***Задание 13***

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работает 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница "Парадиз" является одной из лучших в своем классе. Несмотря на то, что цены в



гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

- постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений;
- предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника;
- предложите, как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

### ***Задание 14***

В российской практике бизнесмена все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой быстрее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В

некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили "материнские смены", которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время "окон" в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

#### Вопросы

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?

2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?

3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

### ***Задание 15***

#### *Ситуация для анализа.*

Случайно подобранным лицам предъявлялись белые листы бумаги или экран, на котором слева имелась одна прямая линия, а справа - три. Одна из правых линий точно соответствовала по длине левой, и испытуемый должен был ее определить. Разница в длине была столь значительна, что, когда испытуемые отвечали поодиночке, никто из них ни разу не ошибся. Затем участники вызывались группами по 7-9 человек. При этом вся группа, кроме последнего отвечавшего, по предварительной договоренности с экспериментатором единодушно давала заранее согласованный неправильный ответ. Оказалось, что у 37% лиц, не знавших о сговоре, ответы были такими же, то есть неправильными, - они не поверили своим глазам и согласились с мнением большинства. Это влияние группового мнения - произвольное стремление индивидуума согласовывать свою точку зрения с группой - называется конформностью. Она присуща всем людям и довольно постоянна для

каждого индивидуума. Как можно использовать этот механизм для мотивации персонала при согласовании ценностей группы, организации и работника?

Задание для самостоятельного выполнения:

1) Подготовка к дискуссии «Возможности применения содержательных теорий мотивации для стимулирования персонала в современных российских условиях».

2) Найдите в истории, художественной литературе или кино примеры успешной и неуспешной мотивации персонала. Попробуйте проанализировать успехи или неудачи.

3) Вспомните одну из хорошо знакомых вам реальных компаний. Какие методы мотивации применяются менеджерами и руководителями этой компании? В чем их сила, являются ли они эффективными для согласования интересов компании и персонала?

### **Задание 16**

*КЕЙС «Сравнение различных теорий мотивации»*

*Варианты использования кейса:* для специалиста, выполняющего функции управления трудовыми коллективами на основе глубоких знаний теоретико-методологических основ мотивации и стимулирования труда

*Цель кейса:* изучить различные теории и модели мотивации, выявить преимущества и недостатки известных моделей и теорий, выбрать наиболее соответствующую интересам фирмы на основе их сравнительного анализа.

В данном кейсе рассматривается деятельность компании, которая задерживает выплату заработной платы работникам. Необходимо выполнить расчеты сумм компенсаций и итоговую заработную плату сотрудников с учетом дополнительных выплат.

Основываясь на теоретических знаниях о теориях и моделях мотивации выполнить их сравнение. Для этого предлагается сгруппировать материал в виде таблицы, пример которой приведен ниже.

**Сравнительный анализ теорий и моделей мотивации и стимулирования труда**

Теории и модели мотивации	Краткая характеристика	Рекомендации по применению в вашей организации
<i>Теория потребностей Маслоу</i> Модель существования Альдерфера <i>Теория потребностей Мак-Клелланда</i> Теория факторов Герцберга <i>Теория ожидания Врума</i> Теория справедливости Адамса <i>Модель Портера-Лоулера</i> Партисипативная концепция И др.		

На основе выделенных сравнительных характеристик следует:

- сделать мотивированное заключение о достоинствах и недостатках различных теорий и моделей,
- выработать рекомендации по использованию на своем предприятии,
- предложить новые подходы и пути решения проблемы мотивации и стимулирования труда работников предприятия.

**ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**

Данный кейс выполняется на основе теоретических знаний об основных моделях и концепциях мотивации и стимулирования труда.

Контрольные вопросы к кейсу.

1. Назовите наиболее известные модели мотивации.
2. Приведите главные отличия этих моделей и концепций.
3. От каких факторов или условий зависит применение той или иной модели?
4. Может ли любая фирма использовать любую из известных моделей?
5. Как выбрать модель, наиболее подходящую для конкретного предприятия?

**Задание 17**

Проведите анализ структуры персонала организации.

Показатель	План		Факт		Отклонение	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Персонал основной деятельности всего	505		483			
в том числе:						
а) рабочие	400		417			
б) руководители	28		33			
в) специалисты	77		33			
Неосновная деятельность	7		8			
Итого:	512	100	491	100		

**Задание 18**

На основании данных таблицы сделать оценку движения рабочей силы. Рассчитать коэффициенты по приему, по выбытию, постоянства кадров. Сделать выводы.

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Отклонение
Принято на предприятие, чел.	30	36	
Выбыло с предприятия, чел.	42	43	
Среднесписочная численность работников, чел.	400	420	
Коэффициент оборота по приему			
Коэффициент оборота по выбытию			
Коэффициент постоянства кадров			

**Задание 19**

На основании данных таблицы определите средний тарифный коэффициент работ и средний тарифный коэффициент рабочих.

Разряд работ и рабочих	Объем работ, тыс. руб.	Число рабочих
1	100	10
2	800	18
3	4000	118
4	4200	31
5	3600	61
6	400	11
Итого:	13100	249

**Задание 20**

Проанализируйте движение трудовых ресурсов организации

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.
1. Состояло работников на начало периода, чел.	38	41	44
2. Принято всего работников в течение года, чел.	9	7	5
3. Выбыло всего работников в течение года, чел.	6	4	10
в т.ч.			
3.1. по собственному желанию и за нарушение дисциплины	6	4	6
4. Состояло работников на конец года, чел.	41	44	39
5. Среднесписочная численность работников, чел.			
6. Коэффициент оборота по приему			
7. Коэффициент оборота по выбытию			
8. Коэффициент текучести			
9. Коэффициент постоянства состава			
10. Коэффициент замещения			

**Задание 21**

Заполните таблицу недостающими данными. Оцените эффективность использования персонала.

Показатели	План	Факт	Абсолютное Отклонение	Темп роста, %
1. Выпуск товарной продукции, ед.	21200	21430		
2. Численность работников, чел.	490	510		
3. Численность рабочих, чел.	400	417		
4. Удельный вес рабочих в общей численности, %				
5. Отработано всеми рабочими, тыс. ч	703	738		
6. Отработано одним рабочим, тыс. ч.				
7. Среднегодовая выработка одного работника, ед.				
8. Среднегодовая выработка одного рабочего, ед.				
9. Трудоемкость продукции, ч.				

### **Задание 22**

Рассчитайте показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Показатель	2018	2019	2020	Абс. изменение, тыс.руб.		Темп прироста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	14 418	13 785	11 047				
2. Расходы по обычной деятельности, тыс.руб.	14 309	13 466	11 644				

3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	109	319	-597				
4. Среднесписочная численность, чел.	40	43	42				
5. Производительность труда, тыс.руб/чел.							
6. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	7212	7422	7574				
7. Удельный вес расходов на оплату труда в полной себестоимости, %							
8. Среднемесячная заработная плата, руб.							
9. Объем продаж работ и услуг на рубль заработной платы, руб./руб.							
10. Чистая прибыль на рубль заработной платы, руб./руб.							
11. Коэффициент опережения роста производительности и труда над ростом среднемесячной заработной платы							



**Задание 23**

Выполните факторный анализ изменения фонда оплаты труда, используя разные методы (метод цепных подстановок, абсолютных разниц, интегральный метод).

<i>Показатели</i>	<i>Базисный период</i>	<i>Отчетный период</i>
Численность, чел.	280	300
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	28200	31000
Фонд оплаты труда, руб.		

**Задание 24**

Проведите оценку эффекта от изменения эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	14 418	13 785	11 047		
2. Среднесписочная численность работников, чел.	40	43	42		
3. Производительность труда, тыс. руб./чел.					
4. Относительный перерасход численности работников, чел.	x			x	x

### **Задание 25**

#### *КЕЙС «Решение организационных конфликтов»*

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;
- 2) выявление причин конфликта;
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

#### Ситуация 1

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

#### Ситуация 2

Менеджер по продажам с окладом в 30 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

#### Ситуация 3

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

#### Ситуация 4

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

#### Ситуация 5

В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и

отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

#### Ситуация 6

Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некритического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

#### Ситуация 7

Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

#### Ситуация 8

В отдел УП организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.

### ***Задание 26***

#### *Кейс «Конфликты»*

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал:

«Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Задание

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?

2. В чем заключается причина конфликта?

3. Как выйти из данного конфликта?

### 3 ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

1. Под категорией "кадры организации" следует понимать:

а - часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;

2. Что следует понимать под категорией "персонал"?

а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

3. Управленческий персонал включает:

а - вспомогательных рабочих;

б - сезонных рабочих;

в - младший обслуживающий персонал;

г - руководителей, специалистов;

д - основных рабочих.

4. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):

а - степень реализации организационной цели;

б - уровень эффективности труда;

в - материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.

5. Причинами сегментации персонала на "ядро" и "периферию" на предприятии (в организации) являются (при необходимости указать несколько):

а - различия в уровне экономической эффективности труда;

- б - различия в уровне социальной эффективности труда;
- в - финансовое положение предприятия;
- г - воля руководства предприятия.

6. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления?:

- а - школа научного управления;
- б - классическая школа или школа административного управления;
- в - школа человеческих отношений;
- г - школа поведенческих наук;
- д - школа количественных методов.

7. Какой из методов оценки персонала является одним из наиболее популярных методов за рубежом, а в последнее время и в России?

- а - метод оценки и управления по целям;
- б - балльная система оценки;
- в - метод оценок по критическим ситуациям.

8. Установите правильную последовательность этапов процесса отбора персонала: 1) Медицинский контроль; 2) Проведение собеседования; 3) Анализ рекомендаций послужного списка; 4) Анализ решения и подготовка материала для найма; 5) Проведение освидетельствования на профессиональную пригодность, включая деловые и личностные качества; 6) Оформление анкетных и автобиографических данных.

9. Характеристиками "ядра" персонала являются (при необходимости указать несколько):

- а- защищенность рабочего места от влияния рынка;
- б - гарантия занятости на длительную перспективу;
- в - неудобные дни и часы работы;
- г - стопроцентная оплата больничных листов и отпусков,
- д - негарантированное пенсионное обеспечение;
- е - гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.

10. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

11. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

- а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

12. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

13. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;  
б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;  
в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

14. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;  
б - политику по отношению к временным работающим;  
в - уровень оплаты;  
г - оценку будущих потребностей в кадрах.

15. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

а - разработка стратегии управления персоналом;  
б - работа с кадровым резервом;  
в - переподготовка и повышение квалификации работников;  
г - планирование и контроль деловой карьеры;  
д - планирование и прогнозирование персонала;  
е - организация трудовых отношений.

16. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;  
б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;  
в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

17. Принцип комплексности подразумевает:



а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

18. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

а - метод аналогий;

б - метод структуризации целей;

в - морфологический анализ.

19. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

а - метод аналогий;

б - метод творческих совещаний.

20. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

а - административные;

б - экономические;

в - статистические;

г - социально-психологические;

д - стимулирования.

21. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:

а - да;

б - иногда;

в - нет.

22. Трудовой потенциал - это:

а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;

в - способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

23. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

а - должностной инструкцией;

б - оценочным листом сотрудника;

в - листом интервьюера;

г - анкетой работника.

24. Маркетинг персонала - это:

а - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;

б - такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;

в - анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.

г - анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;

д - формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

25. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

- а - верно все;
- б - частично верно;
- в - неверно.

26. Как добиться уменьшения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:

- а - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
- б - прекращение приема на работу;
- в - заключение краткосрочных контрактов;
- г - переобучение персонала;
- д - использование гибких режимов работы;
- е - использовать лизинг рабочей силы.

27. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны (при необходимости укажите несколько вариантов):

- а - использовать переработки рабочего времени;
- б - использовать лизинг рабочей силы;
- в - использовать гибкое рабочее время;
- г - использовать контракты на конкретную работу.

28. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

- а - численную адаптацию рабочей силы;
- б - функциональную адаптацию рабочей силы;
- в - дистанционную адаптацию рабочей силы;
- г - финансовая адаптация рабочей силы;
- д - лизинг рабочей силы.

29. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационную структуру своих работников в

соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:

- а - численную адаптацию рабочей силы;
- б - функциональную адаптацию рабочей силы;
- в - дистанционную адаптацию рабочей силы;
- г - финансовая адаптация рабочей силы;
- д - лизинг рабочей силы.

30. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня представляет использование:

- а - стандартных режимов работы;
- б - гибких режимов рабочего времени;
- в - частичной занятости.

31. Разновидностями гибкого графика работы являются (при необходимости указать несколько):

- а - скользящий график;
- б - переменный день;
- в - очень гибкий график;
- г - деление рабочего места;
- д - разделение работы;
- е - временный частичный найм;
- ж - неполная ставка;
- з - надомничество;
- и - совместительство;

32. Занятость сотрудника выполнением трудовых обязательств в течение меньшей по сравнению с законодательно установленными нормами продолжительности ежедневной и еженедельной работы представляет использование:

- а - стандартных режимов работы;
- б - гибких режимов рабочего времени;
- в - частичной занятости.

33. Формой частичной занятости персонала являются следующие (при необходимости указать несколько):

- а - скользящий график;
- б - переменный день;
- в - очень гибкий график;
- г - деление рабочего места;
- д - разделение работы;
- е - временный частичный найм;
- ж - частичная ставка;
- з - надомничество;
- и - совместительство;
- к - гибкое размещение рабочего места.

34. Использование гибких режимов работы в организации позволяет (при необходимости указать несколько):

- а - избавиться от бесперспективных работников;
- б - обеспечить стабильность "ядра" персонала;
- в - сократить нехватку персонала за счет собственных источников рабочей силы;
- г - сдерживать уровень безработицы;
- д - обеспечить рост производительности труда;
- е - снизить текучесть;
- ж - сократить оплату сверхурочных часов.

35. Адаптация - это:

- а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

36. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:

- а - да;

б - нет.

37. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):

- а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б - использование испытательного срока для новичка;
- в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г - введение в должность.

38. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

- а - продвижение изнутри;
- б - компенсационная политика;
- в - использование международных кадров.

39. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

- а - самопроявившиеся кандидаты;
- б - безработные;
- в - неквалифицированные работники.

40. Краткая трудовая биография кандидата является:

- а - профессиограмма;
- б - карьерограмма;
- в - анкетой сотрудника;
- г - рекламным объявлением.

## **4 РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЗАНЯТИЙ**

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Управление персоналом» являются лекции и практические занятия, которые студенту не рекомендуется пропускать без уважительных причин.

Практические занятия служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

На практических занятиях студенты должны овладевать основными методами и приемами решения практических задач, а также получать разъяснения теоретических положений по дисциплине «Управление персоналом».

Каждое практическое занятие начинается с опроса пройденной темы, а затем осуществляется решение задач. По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, устного опроса, а также по результатам докладов.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: привлечение студентов к творческому процессу на практических занятиях, введение элементов дискуссии при обсуждении актуальных проблем.

В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе практических занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При необходимости студент может получить консультацию у преподавателя согласно графику, утвержденному заведующим кафедрой на очередной семестр.

## **5 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **5.1 Учебная литература**

#### ***Основная литература***

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник/ А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Л. А. Бирман; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва: Дело, 2018. – 347 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

#### ***Дополнительная учебная литература***

4. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

5. Богомолова, Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник



/ А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066>. - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7. Епишкин, И.А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

8. Краснова, С.В. Управление персоналом: практикум / С. В. Краснова, Е.Г. Букатина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Пугачев, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие : [для студентов магистратуры и аспирантуры] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва: КНОРУС, 2018. - 208 с. – Текст: непосредственный.

10. Тараненко, О.Н. Основы управления персоналом: учебное пособие / О.Н. Тараненко ; Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2015. – 129 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

12. Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с. – Текст: непосредственный.

13. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст: непосредственный.

14. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

15. Халиулина, В.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В.В. Халиулина. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

16. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 340 с.: ил., табл., схем. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## **5.2 Другие учебно-методические материалы**

Периодические издания в библиотеке университета:

- Управление персоналом
- Проблемы управления
- Известия ЮЗГУ. Серия Экономика. Социология. Менеджмент
- Менеджмент в России и за рубежом

### **5.3 Перечень ресурсов сети Интернет и информационных технологий**

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/library>

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» <http://www.biblioclub.ru>

[www.i-u.ru](http://www.i-u.ru) (Электронная библиотека Интернет - Университета).

[www.gks.ru](http://www.gks.ru) (Федеральная служба государственной статистики).

<http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».

<http://www.hr-director.ru> – Журнал «Директор по персоналу»

<http://www.hr-journal.ru/articles/oc> – Журнал «Работа с персоналом»

<http://www.hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura> – Сообщество

HR-менеджеров.

<http://www.kadrovik.ru> – Национальный союз кадровиков.

[www.hh.ru](http://www.hh.ru) – сайт поиска работы

[www.superjob.ru](http://www.superjob.ru) – сайт поиска работы

[www.shrm.org](http://www.shrm.org) – Сайт «Society for Human Resource Management»

[www.rhr.ru](http://www.rhr.ru) – Человеческие ресурсы России

<http://www.pro-personal.ru> – Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом