



УДК 65 (075)

Составитель: О.В. Шугаева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент И.А. Козьева

Обучение и развитие персонала: методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы / Юго-Зап. гос. ун-т, сост.: О.В. Шугаева. – Курск, 2019. – 26 с. – Библиогр.: с.26.

Содержат сведения по вопросам обучения и развития персонала. Направлены на самостоятельную работу студента и дают как практические навыки, так и способствуют усвоению теоретического материала.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по направлению подготовки управление персоналом (УМО УП).

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.03 всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать

Формат 60x84 1/16.

Усл.печ.л. .Уч.-изд.л.

Тираж 100 экз. Заказ.

Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является освоение обучающимися теоретических знаний в области управления развитием персонала, приобретение навыка применять их на практике, формирование общепрофессиональной компетенции, необходимой в дальнейшей профессиональной деятельности.

Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- получение знаний о задачах, предпосылках и направлениях развития персонала в организации;

- получение знаний об основных понятиях и подходах в области управления социальным развитием организации, формирование представления об организации как об элементе социальной системы;

- получение знаний об организации обучения персонала;

- получение знаний о построении карьеры в организации;

- получение знаний об инновациях в управлении персоналом;

- приобретение умений и навыков применения в практической

деятельности знаний в области развития персонала в организации.

## 3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Обучение и развитие персонала» в соответствии с требованиями ФГОС ВО направлена на формирование компетенций.

### ***Задание для самостоятельного выполнения 1.***

Задачи и предпосылки развития персонала

Перечень тем устных сообщений для семинара

1. Профессиональные и личностные характеристики персонала.

2. Превращение просто квалифицированной рабочей силы в интеллектуальные ресурсы.
  3. Скрытое повышение квалификации.
  4. Анализ кадрового потенциала организации.
  5. Программа развития персонала.
  6. Интервью как условие определения правильности выбранного направления профессионального развития сотрудника.
- Тестовые задания – контроль знаний по теме.

***Задание для самостоятельного выполнения 2.*** Управление социальным развитием организации

Задача 1. Анализ внешней среды организации – это процесс, в рамках которого разработчики стратегии контролируют внешние (по отношению к организации) факторы с целью предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности. Различают факторы прямого воздействия и косвенного воздействия внешней среды:

– Среда косвенного воздействия – факторы, оказывающие косвенное воздействие на организацию. К основным из них относятся: политические, экономические, технологические, социокультурные.

Среда прямого воздействия – факторы, непосредственно оказывающие влияние на деятельность организации и сами испытывающие прямое воздействие со стороны организации. К основным из них относятся: конкуренты, потребители, поставщики и др.

Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1. Организации какого типа имеют слабую или сильную зависимость от внешней среды? Связано ли это со специализацией деятельности?

2. Какой вид окружающей среды важнее: прямого или косвенного воздействия? Определите окружающую среду прямого и косвенного воздействия для торговой фирмы. Для банка. Для страховой компании. Для организации сферы образования.

3. Какие параметры изменения окружающей среды вы можете добавить к тем, которые названы в учебной литературе?

4. Могут ли руководители организации быть совершенно уверенными

в том, что они учли все параметры изменения окружающей среды и от чего это зависит?

5. Бывает ли информация об окружающей среде избыточной?

**Задание для самостоятельного выполнения 3.** Организация обучения персонала (4 часа)

**Задача:** Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных

работников через обучение и найм Страховая компания А была оштрафована на 1000 у.е. за неудовлетворительный уровень подготовки своих сотрудников. Руководство компании А в марте направило 300 своих страховых агентов для прохождения курса обучения, а сама компания стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации Б.

В сумму штрафа были включены затраты на обучение неквалифицированного персонала. Компания Б посетила компанию А в мае после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок, которые длились на протяжении 3-х месяцев, был приостановлен найм новых агентов и представителей, последовали изменения в руководстве компании А. Генеральным директором компании вместо г-на Иванова был назначен г-н Петров. В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы качество их

работы соответствовало стандартам, устанавливаемым компанией Б. Компания А – одна из крупнейших в стране страховых компаний с 5-миллионным количеством клиентов. По подсчетам г-на Петрова, действия компании Б обошлись компании А в 10 млн у.е. в виде недополученной прибыли. Каждому клиенту, которому были неквалифицированно даны консультации, было предложено полное возмещение затрат.

Г-н Сидоров, глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоятельность существования контролирующей организации Б, призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования.

Вопросы.

1. Почему компании А пришлось временно отстранить от работы весь штат своих агентов?

2. Какие имеются доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа Б, которые имеют полномочия от государства контролировать работу частных компаний?

3. Должны ли контролирующие организации иметь право накладывать штраф на компании за неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?

4. Какие могли существовать проблемы в подборе персонала у компании А, которые смогли привлечь внимание контролирующей организации?

5. Почему был приостановлен найм на работу в компанию А новых агентов и представителей?

6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией? Постановка задачи. Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения компании квалифицированными сотрудниками.

Тестовые задания – контроль знаний по теме.

#### ***Задание для самостоятельного выполнения 4. Карьера как способ развития персонала***

Задача: Неожиданно карьерный рост почти прекратился Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году свое сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ.

Заработки его вполне устраивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства компании. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего роста.

Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

Вопросы для обсуждения

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?

3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

Тестовые задания – контроль знаний по теме.

**Задание для самостоятельного выполнения 5.** Управление кадровым резервом

Задание 1. Заполните таблицу, вставляя мероприятия, проводимые в рамках работы с резервом руководителей.

Подбор в резерв руководителей	Обучение резерва руководителей	Расстановка руководителей

Задание 2. Разработайте перечень мероприятий по служебно-профессиональному продвижению менеджеров низового звена.

Задание 3. Разработайте программу мероприятий по служебно-профессиональному продвижению руководителей среднего звена.

Задание 4. Вспомните, какие мероприятия осуществляются в рамках каждого из направлений работы с резервом руководителей, внесите их названия в пустые клетки.

**Задание для самостоятельного выполнения 6.** Инновации в управлении персоналом

Ролевая игра «Внедрение инноваций» («Работа с возражениями сотрудников»)

Инструкция для ведущего Зачитайте текст участникам:

Эта игра разработана для того, чтобы оценить такие ваши управленческие компетенции, как информированность и принятие организационной политики компании, способность влиять на других, а также директивность и способность к лидерству. Кроме того, оценивается компетенции личной эффективности – самоконтроль, уверенность в себе и гибкость, способность к эффективной работе в условиях изменений.

В игре участвуют  
руководитель,



эксперт (наблюдатель),  
ролевые игроки,  
модератор.

Ваши задачи:

У вас есть 5 минут, чтобы прочитать ситуацию и подготовить вопросы эксперту.

У вас есть 10 минут, чтобы задать необходимые вопросы эксперту.

У вас есть 30 минут, чтобы подготовиться к выступлению перед сотрудниками, вашими подчиненными, на собрании.

Ситуация

Политика компании направлена на оптимизацию финансовых расходов на персонал. В высшем руководстве приняты решения по отказу от оплаты обедов и кофе-пауз для сотрудников, корпоративного транспорта на работу и обратно, а также единых проездных билетов.

Руководитель отдела проводит собрание, где выступает перед сотрудниками с информацией по решениям высшего руководства.

Подчиненные выслушивают руководителя, задают вопросы и формулируют возражения:

По каким причинам руководство решило ввести мероприятия по оптимизации расходов на персонал?

Оптимизация расходов на персонал касается всех сотрудников или только линейных специалистов?

На какой период запланирована оптимизация затрат на персонал?

Вернется ли компания к оплате обедов, кофе-пауз, корпоративного транспорта и единых билетов через определенное время?

Кроме того, подчиненные высказывают возражения относительно новой политики компании:

Почему именно сейчас руководство проводит политику оптимизации расходов, кризис уже закончился?

Мы получили хорошие финансовые показатели в работе, а руководство проводит политику оптимизации расходов на персонал! Это неправильно! За последние три года не было существенного повышения в доходах сотрудников, а руководство проводит политику оптимизации расходов на персонал!

Мы знаем, что в этом году топ-менеджеры получили хорошие премиальные, а линейные сотрудники лишаются своих привилегий!

Тестовые задания – контроль знаний по теме.

Тестовые задания для самопроверки

### ***Тест 1***

#### ***Персонал организации как объект управления***

*1. Сущность технико-технологического аспекта управления персоналом состоит в следующем:*

а) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;

б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;

в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства;

г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др..

*2. Сущность социально-психологического аспекта управления персоналом состоит в следующем:*

а) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.;

б) отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы;

в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального

стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства;

г) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе.

*3. Сущность организационно-экономического аспекта управления персоналом состоит в следующем:*

а) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства;

б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;

в) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;

г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др..

*4. Физически развитая часть населения, обладающая умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в народном хозяйстве – это:*

а) рабочая сила;

б) трудовые ресурсы;

в) трудовой потенциал;

г) персонал.

*5. Способность человека к труду, совокупность его физических, интеллектуальных способностей, приобретенных знаний и опыта, которые используются в процессе производства товаров и оказания услуг – это:*

а) рабочая сила;

б) трудовые ресурсы;

в) трудовой потенциал;

г) трудовой коллектив.

*6. Работники предприятия, работающих по найму и имеющих трудовые отношения с работодателем – это:*

а) трудовые ресурсы;

б) человеческие ресурсы;

в) персонал;

г) трудовой потенциал.

7. При участии в процессе производства и управления персонал делится на:

- а) руководителей и специалистов;
- б) основной и обслуживающий персонал;
- в) основной, вспомогательный и обслуживающий персонал;
- г) производственный и управленческий персонал.

8. Основными функциями системы управления персоналом являются:

- а) анализ, планирование, мотивация и контроль;
- б) учет, аудит, планирование, прогнозирование, контроль;
- в) планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование;
- г) планирование, прогнозирование, организация, мониторинг, контроль.

9. По содержанию оказания влияния на исполнителей методы управления персоналом подразделяются на следующие группы:

- а) организационные, экономические, психологические;
- б) экономические, распорядительные, социальные;
- в) административные, организационные, социально-психологических ограничений;
- г) административные, экономические, социально-психологических ограничений.

10. К общим принципам управления персоналом относятся:

- а) научность, непрерывность, нормативность, экономичность;
- б) комплексность, плановость, заинтересованность, ответственность;
- в) научность, системность, непрерывность, нормативность;
- г) все вышеперечисленные.

11. Стиль управления персоналом, который имеет следующие характеристики: «единоличное изъятие воли при наличии управленческих функций у руководителя; формирование руководителем строгого морально-психологического климата в коллективе», носит название:

- а) авторитарный;
- б) автономный;
- в) сопричастный;
- г) консультативный

12. В историческом развитии в управлении персоналом можно выделить последовательную смену следующих современных концепций и подходов:

а) управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление трудовым потенциалом, управления человеческим капиталом.

б) управление персоналом, управление кадрами, управление человеком.

в) менеджмент персонала, управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление человеком.

г) управление кадрами, управление персоналом.

13. Процесс усовершенствования моральных, психологических, социальных, профессиональных и физических качеств личности в их единстве – это:

а) духовное развитие личности;

б) нравственное развитие личности;

в) гармоничное развитие личности;

г) профессиональное развитие личности.

14. Группа качеств работника в которую входят: честность, образованность, ответственность, порядочность, уважение к людям – это:

а) личностная;

б) социальная;

в) адаптационная;

г) культурная.

15. Группа качеств работника, в которую входят: лояльность, бесконфликтность, способность к компромиссам, склонность к интригам, стремление к лидерству – это:

а) личностная;

б) социальная;

в) адаптационная;

г) культурная.

16. Группа качеств работника, в которую входят: сообразительность, способность к быстрой адаптации, стрессоустойчивость, обучаемость – это:

а) личностная;

б) социальная;

в) адаптационная;

г) культурная.

*17. Факторами формирования организационного поведения личности, которые определяют поведение в зависимости от взаимоотношений индивидов, являются:*

- а) культурологические;
- б) социально-психологических ограничений;
- в) биопсихологических;
- г) демографические.

*18. Социальная структура персонала – это:*

- а) совокупность групп, классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному положению, направлением мотивации и т.д.;
- б) количественно-профессий состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников;
- в) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;
- г) классификация работников в зависимости от выполняемых функций.

*19. Штатная структура персонала – это:*

- а) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;
- б) совокупность групп, классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному положению, направлением мотивации и т.д.;
- в) количественно-профессий состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников;
- г) классификация работников в зависимости от выполняемых функций.

*20. Группа работников, которая направляет, координирует и стимулирует деятельность предприятия, распоряжается его ресурсами, несет полную ответственность за достижение целей предприятия – это:*

- а) линейные руководители;
- б) функциональные руководители;
- в) специалисты;
- г) производственный персонал.

## Тест 2

### **Организация работы с персоналом: служба персонала, кадровые технологии, принятие кадровых решений, расчет эффективности. международный опыт Оценка потенциала работников и организации**

**1. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:**

- а - трудовое соглашение;
- б - трудовой договор;
- в - коллективный договор;
- г - трудовой контракт.

**2. Социальное партнерство - это:**

- а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
- в - отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;
- г - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

**3. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):**

- а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
- в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

**4. Организационная культура - это:**

а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

**5. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько) (выберете несколько вариантов ответа):**

а - компетентность в своей профессиональной области;

б - знание общих законов развития организации;

в - профессионализм в области управления организацией.

**6. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения/отделы (укажите что именно) (выберете несколько вариантов ответа):**

а - отдел кадров;

б - отдел подготовки кадров;

в - отдел организации труда и зарплаты;

г - бухгалтерия;

д - отдел техники безопасности;

е - отдел социального развития предприятия;

ж - юридический отдел;

з - бюро цен планово-экономического отдела.

**7. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько) (выберете несколько вариантов ответа):**

а - управление стандартизацией;

б - управление нормированием;

в - нормативное обеспечение управления персоналом;

г - управление работой персоналом;

д - управление ресурсами;

е - управление техникой безопасности на производстве.

**8. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при**



**необходимости указать несколько) (выберете несколько вариантов ответа):**

- а - линейного руководства;
- б - управления транспортным обслуживанием производства;
- в - правового обеспечения;
- г - информационного обеспечения;
- д - делопроизводственного обеспечения;
- е - управления ресурсами;
- ж - хозяйственного обеспечения.

**9. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько) (выберете несколько вариантов ответа):**

- а - функциональные подразделения;
- б - функциональные подразделения и их руководителей;
- в - функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
- г - общее руководство организацией.

**10. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (при необходимости указать несколько):**

- а - с точки зрения их количественной сбалансированности;
- б - с точки зрения их качественной сбалансированности;
- в - с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности.

**11. Система целей управления персоналом является основой определения:**

- а - политики организации;
- б - стратегии развития организации;
- в - состава функций управления персоналом.

**12. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:**

- а - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б - процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;

в - процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

**13. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:**

а - оценка личных и деловых качеств;

б - оценка труда;

в - оценка результатов труда;

г - комплексная оценка качества работы.

**14. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:**

а - верно;

б - частично верно;

в - неверно.

**15. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):**

а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

**16. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов) (выберете несколько вариантов ответа):**

а - авторские методики, принятые в каждой организации;

б - инструкции Центробанка РФ;

в - методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

## Тест №3

### Развитие, обучение, переподготовка и переобучение персонала

#### ***1. Развитие персонала - это:***

а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

#### ***2. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько (выберете несколько вариантов ответа):***

а - инструктаж;

б - ротация;

в - ученичество и наставничество;

г - лекция;

д - разбор конкретных ситуаций;

е - деловые игры;

ж - самообучение;

з – видеотренинг

#### ***3. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько (выберете несколько вариантов ответа):***

а - инструктаж;

б - ротация;

в - ученичество и наставничество;

г - лекция;

д - разбор конкретных ситуаций;

е - деловые игры;

ж - самообучение;

з – «сидя рядом с Нелли»

#### ***4. Карьера - это:***

а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

**5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:**

а - неструктурированный, непланируемый;

б - планируемое развитие за пределами работы;

в - планируемое развитие на работе.

**6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):**

а - обучение по договору учебным центром;

б - ротацию менеджеров;

в - делегирование полномочий подчиненному;

г - формирование резерва кадров на выдвижение.

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

а - резерв руководителей на выдвижение;

б - аттестационная комиссия;

в - кадровая служба.

**8. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:**

а - да;

б - нет;

в - иногда.

**5.9. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:**

а - да;

б - нет.

**10. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:**

а - горизонтального типа;

б - вертикального типа;

в - центростремительного типа.

**11. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:**

а - горизонтального типа;

б - вертикального типа;

в - центростремительного типа.

**12. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:**

а - анализ исполнения работы;

б - анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;

в - балансовый метод.

**13. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:**

а - да;

б - иногда;

в - нет.

**14. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько) (выберете несколько вариантов ответа:**

а - структурные сдвиги в производстве;

б - перемещения работников внутри организации;

в - текучесть кадров;

г - повышение технического уровня производства;

д - изменение объемов производства.

**15. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько) (выберете несколько вариантов ответа:**

а - горизонтальное перемещение;

б - понижение в должности;

в - досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;

г - обучение;

д - аттестация сотрудника;

е - вознаграждение сотрудника.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. В чем суть функций управления персоналом?

2. Функционально-целевая модель системы управления организацией и ее персоналом как основа формирования экономических и эффективных организационных структур системы управления персоналом.

3. Формирования целей организации и системы управления персоналом.

4. В чем заключаются общие и конкретные функции управления персоналом?

5. Оценка эффективности систем управления

6. Оценка эффективности управленческих решений в управлении персоналом

7. Стратегия управления человеческими ресурсами в организации

8. Разработка стратегии управления персоналом в организации

9. Управленческие нововведения. Как оценить их эффективность?

10. Управленческие нововведения. Как оценить их эффективность?

11. Снятие сопротивления персонала изменениям в организации

12. Оценка и планирование персонала

13. Подходы к построению кадровой политики

14. Как оценивается эффективность системы отбора и найма персонала?

15. Как оценить эффективность системы обучения персонала организации?
16. Современный взгляд на технологии управления развитием персонала в организации.
17. Технологии управления знаниями в организации
18. Принципы построения карьеры в организации
19. Перечислите виды структуры персонала
20. Перечислите особенности организационной структуры персонала
21. Перечислите особенности функциональной структуры персонала
22. Перечислите особенности ролевой структуры персонала.
23. Перечислите особенности социальной структуры персонала
24. Перечислите особенности штатной структуры персонала
25. Назовите качественные и количественные характеристики кадров
26. Кто относится к категории рабочих и служащих?
27. Кадровая политика и ее роль в развитии предприятия
28. Назовите основные элементы кадровой политики
29. Назовите способы оценки результативности кадровой деятельности на предприятии
30. Подходы к построению кадровой политики
31. Перечислите типы власти
32. Назовите стили руководства
33. Влияние руководителя на эффективность управления производством и персоналом
34. Понятие лидерства в организации.
35. Назовите основные положения теории лидерства
36. Назовите административные методы управления персоналом
37. Назовите экономические методы управления персоналом
38. Назовите административные методы управления персоналом
39. Назовите социальные методы управления персоналом
40. Назовите психологические методы управления персоналом
41. Оценка эффективности системы адаптации персонала в организации

42. Назовите виды коммуникаций в организации, и классифицируйте их.
43. Коммуникации и типы личности
44. Назовите индикаторы модальности
45. Что такое трансактный анализ.
46. Какие особенности невербальных коммуникаций существуют в организации
47. Что такое философия предприятия, в чем ее сущность?
48. Английский и американский опыт философии предприятия.  
Что общего между ними и в чем различия?
49. Японский опыт философии предприятия, его особенности
50. Какие затраты на рабочую силу вы знаете, дайте их классификацию.
51. Дайте оценку эффективности проектов в управлении персоналом
52. Что такое окупаемость затрат на рабочую силу?
53. Что такое конфликт, перечислите его стадии
54. Назовите причины возникновения конфликтов
55. Перечислите типы поведения в конфликтной ситуации
56. Назовите положительные и отрицательные стороны конфликтов
57. Назовите правила управления конфликтами
58. Перечислите способы разрешения конфликты

## ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ РЕФЕРАТОВ

1. Управление командой проекта
2. Формирование и развитие команды
3. Основные характеристики и принципы формирования команды
4. Стратегия формирования и кадровое планирование команды
5. Привлечение, отбор, оценка, обучение и развитие персонала проекта
6. Типы управления в проектных группах
7. Стили лидерства в проектной команде
8. Стандартный процесс управления командой
9. Результативность организационного проектирования.
10. Система формальных и неформальных отношений в организации.
11. Мафия и бюрократия.
12. Культура организации: цели, виды, ролью.



## Список рекомендованной литературы

1. Управление персоналом [Текст]: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2003. - 334 с.
3. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 512 с.
4. Управление персоналом организации. [Текст]: учебное пособие / Министерство образования и науки Российской Федерации, Государственный университет управления ; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с.
5. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. - Москва: Дашков и К°, 2020. - 288 с.
6. Аксенова, Е. А. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Е. А. Аксенова, Т. Базаров [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. - 561 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>.
7. Тарасов, А. П. Рынок труда и занятость населения. [Электронный ресурс] / А. П. Тарасов. - Москва: Лаборатория книги, 2012. - 92 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>.
8. Родионова Н. В. Организация исследовательской деятельности [Текст]: учебник для студентов вузов обучающихся по направлению подготовки «менеджмент». - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 415 с.
9. Башкирова, Т. Развивающий коучинг = Developmental coaching: работа с Я / Т. Башкирова, пер. с англ. Е. Ступак. – М.: Независимая фирма «Класс», 2016. - 344 с.
10. Карташов, С. А. Рекрутинг: Найм персонала: учеб. пособие/ С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев; Под ред. Ю. Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2002. - 318 с.

11. Персональный менеджмент: учебник / Ф. Е. Удалов, С. Н. Соколов, В. В. Бондаренко; Под ред. С. Д. Резника. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 622 с.

12. Резник, С. Д. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: учебное пособие / под ред. С. Д. Резника. - М. ИНФРА-М, 2003. - 161 с.

13. Резник, С. Д. Организационное поведение: учебник / С. Д. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 460 с.

14. Грошев, И. В. Организационная культура: [Электронный ресурс]: учебник / И. В. Грошев, А. Краснослободцев. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. - 536 с.