

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 25.09.2024 14:26:41

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРАЗОВАНИЯ 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

« 10 » 09



### Управление человеческими ресурсами

Методические указания

для практических занятий студентов

по направлению подготовки 43.04.03 «Гостиничное дело»

Курск 2024

УДК 658

Составитель: О.А. Полищук

Рецензент

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

**Управление человеческими ресурсами: методические указания для практических занятий студентов по направлению подготовки 43.04.03 «Гостиничное дело» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. О.А. Полищук. Курск, 2024. 29 с.**

В методических указаниях содержится описание цели и задач изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» 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 43.04.03 «Гостиничное дело» (для всех форм обучения).

**Текст печатается в авторской редакции**

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 1,68. Уч.-изд.л . Тираж 100 экз. Заказ. 864 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 .....	10
3. Тесты для проверки знаний .....	16
4. Рекомендации для студентов по проведению занятий.....	26
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	27
5.1 Учебная литература.....	27
5.2 Другие учебно-методические материалы .....	28
5.3 Перечень ресурсов сети Интернет и информационных технологий.....	28

## Введение

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» изучается в соответствии с учебным планом подготовки магистров ЮЗГУ по направлению «Гостиничное дело».

Учебный план подготовки магистров в ЮЗГУ по направлению «Гостиничное дело» разработан в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению «Гостиничное дело», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ № 558 от 15 июня 2017г.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» входит в обязательную часть блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры 43.04.03 «Гостиничное дело», направленность (профиль) «Гостиничное дело».

Цель преподавания дисциплины - формирование у студентов компетенций, необходимых для управления человеческими ресурсами предприятия сферы услуг; формирование знаний, умений и навыков, владения основными инструментами управления человеческими ресурсами в сфере услуг, в том числе с помощью проектного подхода.

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Управление человеческими ресурсами» составляет 4 ЗЕТ (144 часа).

Форма контроля знаний – экзамен.

На практических занятиях студенты приобретают навыки разбора конкретных ситуаций, обсуждения актуальных проблем управления человеческими ресурсами, решения задач проектного типа.

Основной формой проведения практических занятий является разбор ситуаций, решение ситуационных заданий проектного типа, создание мини-проектов. При подготовке к практическим занятиям следует опираться на материал, изложенный в учебной литературе, представленной в данных методических указаниях.

## **1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель преподавания дисциплины - формирование у студентов компетенций, необходимых для управления человеческими ресурсами предприятия сферы услуг; формирование знаний, умений и навыков, владения основными инструментами управления человеческими ресурсами в сфере услуг, в том числе с помощью проектного подхода.

Основными задачами изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» являются:

- овладение теоретическими знаниями, практическими навыками и современными методами исследования в области управления персоналом;

- подготовка студента к профессиональной организационно-управленческой деятельности в сфере управления человеческими ресурсами;

- выявление особенностей управления человеческими ресурсами предприятий гостиничного бизнеса.

## **2 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1. Вопросы для обсуждения на практическом занятии**

#### ***Тема 1. Управление человеческими ресурсами: место и роль в системе управления организациями.***

1. В чем сущность управления человеческими ресурсами (УЧР) в сфере гостиничного бизнеса?
2. В чем заключается диагностическая модель управления человеческими ресурсами?
3. Какова философия УЧР (российская, американская, английская, японская и др.)?
4. В чем заключается концепция УЧР?
5. Расскажите об эволюции концепций УЧР.
6. Какие закономерности и принципы УЧР в сфере услуг?
7. Какие методы УЧР предприятия применимы в гостиничном бизнесе?
8. Какие методы построения системы УЧР применимы в гостиничном бизнесе?
9. Система УЧР организации: назовите ее элементы для предприятий сферы услуг и гостиничного предприятия.
10. Особенности управления ЧР в российских компаниях.

#### ***Тема 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами***

1. Что вы понимаете под стратегическим управлением человеческими ресурсами?
2. Чем обусловлена необходимость стратегического управления человеческими ресурсами?
3. Назовите четыре цели, которые преследует стратегическое управление человеческими ресурсами.
4. Каковы условия внедрения системы стратегического управления человеческими ресурсами?
5. Что вы знаете о стратегиях управления персоналом в крупных компаниях?
6. Какие препятствия могут встретиться на пути стратегического управления человеческими ресурсами?

### ***Тема 3. Обеспечение системы управления человеческими ресурсами***

1. Опишите возможное организационное обеспечение системы УЧР гостиницы.
2. Опишите возможное кадровое и документационное обеспечение системы УЧР гостиницы.
3. Какие виды структур УЧР (организационная, штатная, социальная, ролевая) вам известны?
4. Приведите примеры информационного, технического, программного обеспечения при УЧР.
5. Определите основные элементы кадровой политики на предприятии гостиничного бизнеса (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. Психологические требования к проектированию рабочих мест.
5. Что такое должностная инструкция? С какой целью она разрабатывается.

### ***Тема 5. Планирование персонала сферы услуг***

1. Назовите сущность, виды и уровни планирования работы с персоналом в гостиничном комплексе.
2. В чем заключается кадровый контроллинг и аудит персонала относительно каждого класса в международной системе классификации гостиниц.
3. Назовите задачи маркетинг персонала гостиничного бизнеса.
4. Как осуществляется планирование и прогнозирование потребности в персонале гостиницы?
5. Какие плановые показатели по труду вы знаете?

6. В чем заключается нормативный подход к планированию персонала?

***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, их значение и учет в процессе найма работников.

***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. Какие формы и методы профессионального обучения Вам известны? Охарактеризуйте их.

3. Как осуществляется планирование карьеры сотрудников?

4. План замещения ключевых должностей, подбор и планы развития кандидатов в руководящий резерв.

5. Проблема сокращения численности кадров в условиях кризисной ситуации.

***Тема 8. Оценка персонала гостиничного бизнеса***

1. Какими методами и по каким критериям может проводиться оценка персонала гостиничного комплекса?

2. Какими методами и по каким критериям может проводиться аттестация персонала гостиничного комплекса?

3. Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала.



4. В чем заключается специфика оценки менеджеров и руководителей компаний гостиничного бизнеса?

### ***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. Как проводится оценка результатов труда различных категорий персонала гостиницы?

2. Каким образом можно оценить затраты на персонал в гостинице?

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

4. Какие структуры проводят оценку эффективности персонала в гостиничном комплексе?

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

1. Что такое конфликт? Назовите 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. Мини-проекты

Ситуационная задача №1 проектного типа:

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?

Ситуационная задача №2 проектного типа:

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? Обоснуйте своё решение.

Ситуационная задача №3 проектного типа:

«Решение организационных конфликтов»

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.

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.

Необходимо выявить причины конфликта и возможные варианты урегулирования и их последствия. Обоснуйте свои предложения.

Ситуационная задача №4 проектного типа:

«Решение организационных конфликтов»

Ситуация 1.

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 2.

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.

Необходимо выявить причины конфликта и предложить возможные варианты урегулирования и их последствия.

Мини-проект №1.

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:

- сформулируйте 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.

Мини-проект №2.

«Система оплаты труда отделов продаж и маркетинга»

Характеристика организации

Профиль деятельности - сервисная компания, оказывающая услуги по разработке сайтов.

Структура компании - отдел производства (специалисты-дизайнеры), отдел продаж, отдел маркетинга и анализа, сервисная служба (секретарь, бухгалтер).

Руководители - коммерческий и генеральный директора.

Численность персонала - 20 человек. Срок работы на рынке - 4 года.

Общая ситуация:

Коллектив достаточно устойчивый, все работают в компании не менее года. В организации проводятся корпоративные мероприятия (выезды на природу, тренинги "сплочения", совместные празднования дней рождения). На общих собраниях руководители, рассказывая об успешных проектах, подчеркивают заслуги сотрудников.

Начальство 4 месяца назад приняло решение о повышении зарплаты и создании системы ежемесячной оценки по результатам работы сотрудников отделов продаж и маркетинга.

Персоналу отдела маркетинга оклад был повышен в два раза и привязан к определенным результатам, которых нужно достичь за месяц (например, количество упоминаний в прессе, посетителей на сайте, проведенных по плану мероприятий и т.д.). Ежемесячный план составляется руководителем совместно с каждым сотрудником. Достижение конкретных показателей привязано к деятельности отдельных работников процентным отношением к оплате.

Для продавцов установлен минимальный оклад и бонус за выполнение плана продаж, плюс, процент за продажу в соотношении примерно 25% (оклад) к 75%.

Раньше выплачивался только оклад (средний уровень по городу).

Составленный план и требуемые результаты были согласованы с каждым сотрудником индивидуально. План основывается на показателях работы самого успешного менеджера.

Спустя 4 месяца после введения новой системы оплаты руководители проанализировали результаты ее действия и пришли к выводу, что они достаточно плачевные. План выполняли полностью лишь 20% сотрудников отдела продаж. Некоторые ограничились выполнением 50-70% плана. Раньше четко определенного плана не существовало, работа строилась по принципу "сколько получится". Из разговора с сотрудниками руководители выяснили, что они не считают такую систему мотивирующей, а прирост зарплаты воспринимают как естественный, кроме того, заявляют, что руководители плохо их мотивируют.

На вопрос о том, что их могло бы стимулировать, отвечали: "Нам нужна свобода, а вы нас загоняете в жесткие рамки".

Задание:

1. Обоснуйте, почему компания не достигла желаемого результата от внедрения новой системы мотивации и какие нужны изменения

2. Что вы изменили бы в предложенной системе материального стимулирования? Как провели бы ее внедрение? Обоснуйте свои предложения и оформите в виде отчета.

3. Предложите дополнительные методы мотивации для сотрудников данной компании.

Мини-проект №3.

«Мотивация сотрудников отдела обслуживания клиентов».

Характеристика организации

Профиль деятельности - завод по производству товарного бетона.

Структура компании: два ключевых подразделения - отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект.

Численность персонала - около 150 человек. Срок работы на рынке - 5 лет.

Общая ситуация:

Вы - менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую. Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

Задание:

1. Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)?

2. Обоснуйте генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов.

### 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:

- 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 человеческими ресурсами» являются 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 человеческими ресурсами».

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, готовят мини-проекты, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов, а также мини-проектов.

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 человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 388 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710007>. - 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. – 6-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 280 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>. - Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Бирман, Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Л. А. Бирман. – Москва: Дело, 2018. – 347 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

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

1. Епишкин, И.А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045>. - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

2. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А. Р. Алавердов. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва: Университет Синергия, 2019. - 682 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>. - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

3. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 288 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384>. - Режим

доступа : по подписке. – Текст : электронный.

4. Управление персоналом организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.Н. Валишин, И. А. Иванова, Е. В. Камнева [и др.] ; под ред. М. В. Полевой, В. М. Масловой, Е. В. Камневой. – Москва: Прометей, 2021. – 330 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690654>. - 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. – 420 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Краснова, С.В. Управление персоналом: практикум / С. В. Краснова, Е.Г. Букатина. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642>. – 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**

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

<https://urait.ru> – Образовательная платформа Юрайт

[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