

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики инноваций

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Утверждено редакционно-издательским советом
университета в качестве практикума*

Самара
Издательство «Самарский университет»
2015

УДК 333
ББК 65.9(2)
У67

Рецензенты: д-р экономических наук Б.Я. Татарских;
канд. экономических наук, доцент Т. В. Алайцева

Авторы : Л. К. Агаева, Н. В. Безлепкина,
Е. Н. Кононова Е. А. Курносова, Н. М. Тюкавкин

У67 Управление персоналом: практикум / Л. К. Агаева, Н. В. Безлепкина,
Е. Н. Кононова [и др.]. – Самара: Изд-во «Самарский университет»,
2015 – 52 с.

ISBN 978-5-86465-692-1

Практикум по дисциплине «Управление персоналом» для студентов бакалавриата разработан в соответствии с Государственным образовательным стандартом. Пособие включает методические рекомендации к выполнению основных форм самостоятельной работы по курсу, материалы для подготовки и проведения практических занятий, в том числе в интерактивных формах, средства контроля и самоконтроля знаний студентов.

Предназначен для студентов бакалавриата по направлению подготовки «Экономика», а также может быть использован при организации учебного процесса на управленческих направлениях бакалавриата («Менеджмент», «Управление персоналом»).

УДК 333
ББК 65.9(2)

ISBN 978-5-86465-692-1

© Агаева Л. К., Безлепкина Н. В.,
Кононова Е. Н., Курносова Е. А.,
Тюкавкин Н. М., 2015
© ФГБОУ ВПО «Самарский
государственный университет», 2015

СОДЕРЖАНИЕ

1. Методические рекомендации к выполнению практических заданий дисциплине «Управление персоналом»	4
2. Задания по темам курса	8
Тема 1. Человеческие ресурсы и управление ими в организациях	8
Тема 2. Персонал организации как объект управления	11
Тема 3. Стили руководства и методы управления персоналом	15
Тема 4. Система управления персоналом и кадровая политика организаций	21
Тема 5. Комплектование штата сотрудников	25
Тема 6. Расстановка и адаптация персонала	29
Тема 7. Управление развитием и карьерой персонала в организации	33
Тема 8. Управление функционированием персонала и условиями труда	36
Тема 9. Оценка персонала	38
Тема 10. Мотивация и стимулирование персонала	40
Тема 11. Формирование трудового коллектива и управление конфликтами	43
3. Кейс	47
4. Список рекомендуемых источников	49

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Выполнение практических заданий и видов работ является важной частью освоения дисциплины «Управление персоналом» студентами экономических и управленческих направлений подготовки и формирования у них необходимых компетенций. Практика осуществляется как в ходе самостоятельной работы, так и в ходе аудиторных занятий, позволяющих не только контролировать выполненные задания, но и осуществлять взаимодействие в интерактивных формах.

Данное пособие содержит основные виды заданий для самостоятельной работы по темам курса (термины для составления глоссариев, темы эссе, докладов и рефератов, тестовые задания другие поисковые и творческие индивидуальные задания), а также комплексную работу по дисциплине в форме кейса. Отдельные вопросы кейса могут быть освоены как в рамках отдельных тем курса, так и решены студентами в форме итогового контрольного задания.

Для подготовки к практическим занятиям в пособии предложены вопросы для обсуждения, индивидуальные задания, относящиеся к соответствующим темам и сценарии проведения некоторых занятий в интерактивных формах. При подготовке к практическим занятиям и выполнении самостоятельных работ необходимо использовать лекционный материал, учебную литературу, находящуюся в библиотеке университета, электронные издания, статьи в научных журналах, специализированные сайты Интернета и сайты российских и зарубежных предприятий и организаций.

Выполняя конкретные виды работ, следует учесть требования, предъявляемые к ним. Составление *глоссария* является одной из простых форм самостоятельной работы студентов, позволяющих освоить категориальный аппарат курса и конкретной темы. При составлении глоссариев важно обратиться к нескольким источникам, нередко трактующим ту или иную категорию по-разному, привести ряд определений, указав на источники. В идеале студент может предложить и свою собственную обоснованную интерпретацию понятия. Глоссарий лучше оформить в виде таблицы по следующему образцу:

Понятие	Трактовка в различных источниках, разными авторами	Источник

Эссе представляет собой творческую работу небольшого объема (1-страницы) в рамках которой студент по заданной теме (крылатому выражению, цитате видных ученых) формулирует собственное аргументированное суждение. Эссе по дисциплине «Управление персоналом» должно демонстрировать

- умение интерпретировать предложенное положение в соответствии с проблематикой кадрового менеджмента,

- четкое понимание предмета рассуждения;

- правильное использование категориального аппарата данной науки для раскрытия темы;

- логику рассуждений;

- наличие собственной позиции и выводов по анализируемому вопросу;

- наличие не менее трех аргументов, включая статистические данные, факты практики, авторитетные теории, модели, концепции)

При подготовке *докладов, рефератов, обзоров научной литературы* студенту необходимо:

- подобрать источники по теме задания (3-5 источников последних лет издания);

- изучить и обобщить подобранную литературу;

- исследовать практический материал по теме (статистические данные, результаты социологических исследований, опыт российских и зарубежных предприятий и организаций);

- составит логичную структуру (план) письменного и устного изложения материала;

- разработать презентацию доклада на семинаре, потоковой конференции;

- в ходе устного сообщения и презентации доклада или реферата квалифицированно ответить на вопросы аудитории.

Наилучшие доклады и рефераты, обладающие элементами самостоятельности и новизны, могут быть направлены на студенческие научные конференции и рекомендованы к опубликованию с соответствующей оценкой в рамках принятой бально-рейтинговой системы оценки знаний (БРС).

Составление *сравнительных таблиц* развивает аналитические способности студентов и позволяет глубже понять различия процессов, стадий и процедур кадрового менеджмента. При их разработке стоит учесть типовые ошибки, когда текст размещается просто в несколько столбцов или строк без систематизирующей деятельности. Правильное выполнение таблицы предполагает выделение и фиксирование в таблице критериев (объектов, признаков) для сравнения и выделение характеристик анализируемых явлений именно по обозначенным критериям. Например, макет для выполнения сравнительной таблицы по стадиям развития управления персоналом может выглядеть следующим образом:

Объекты для сравнения	Индустриальная стадия	Постиндустриальная стадия
Сфера преимущественной занятости населения		
Особенности труда		
Требования к персоналу		
Основные функции кадровых служб		
Господствующие теоретические концепции		

Наиболее творческий вид самостоятельной работы представляет **аналитическая записка**, которая призвана развить у будущего специалиста навыки самостоятельной аналитической деятельности, устного и письменного изложения выявленных характеристик, закономерностей изменения, особенностей состояния или проблем функционирования объекта познавательной деятельности. При выполнении аналитической записки студент должен ориентироваться на следующие требования:

- соответствие предмета аналитической записки теме (заданию);
- корректное использование научных понятий и теорий, раскрывающих предмет исследования;
- использование достоверной базы фактов: современные статистические данные, практические материалы опубликованных социологических опросов, материалов сайтов российских и зарубежных предприятий и организаций, собственные исследования;
- полнота и системность количественных и качественных оценок объекта исследования
- наличие обоснованных наблюдений, заключений и выводов по теме аналитической записки;
- наличие собственной точки зрения по оценке состояний и процессов и предложений по решению обнаруженных проблем;
- умение презентовать аналитическую записку (качество устного доклада, компьютерная презентация) ;
- качественные ответы на вопросы при обсуждении аналитической записки.

При решении **кейса** следует учесть, что в отличие от частных задач, студенту самому необходимо определить, какая именно информация из приведенных данных по гипотетическому предприятию необходима для выполнения каждого задания. Решение кейса по управлению персоналом включает как расчетные действия, так и в значительной степени направлено на формирование аналитических компетенций выпускников, развитие способностей выявления причинно-следственных связей, умения обнаруживать структурные диспропорции персонала и другие кадровые проблемы функционирования организации. Ряд заданий носит проектный харак-

тер и может быть предложен преподавателем в качестве командных тренингов. При оценке выполнения кейса будут учтены:

- полнота выполнения заданий (число заданий, с которыми справился студент);

- полнота привлечения информации из условий кейса для ответа на конкретные вопросы;

- правильность произведенных расчетов, построенных схем и т.д.;

- уровень аналитики полученных результатов (выявленные факторы и причины изменений показателей, оценка состояния по сравнению с российским и зарубежным опытом, соответствие принятым нормативам и т.д.)

- умение выявить проблемы, негативные тенденции, увидеть взаимосвязи кадровых состояний;

- умение разработать обоснованные предложения по изменению кадровой политики и кадровых технологий для гипотетического предприятия.

Учебное пособие содержит **тестовые задания** из компьютеризированного авторского банка. Они могут быть использованы для самоконтроля студентами усвоения тем курса и тренинга в ходе подготовки к итоговому тестированию по курсу. При работе с тестами следует обратить внимание на различие видов тестовых заданий. Наиболее простыми являются закрытые задания, где студенту предстоит выбрать один ли несколько правильных ответов из предложенных. При компьютерной проверке знаний неполные ответы оцениваются как не верные. При ручной проверке тренировочных тестов преподаватель имеет возможность неполный, но не содержащий ошибочных суждений тест оценить меньшим числом баллов, чем полный. Задания на последовательность предполагают знание студентами последовательности осуществления управленческих процедур во времени, ориентацию в хронологии разработки учений и развития практических аспектов кадрового менеджмента. Задания на сопоставление аналогичны составлению сравнительных таблиц и позволяют выявить знание студентами основных признаков явлений, характеристик управленческих процедур, видов кадровой политики и т.д.

Регулярная самостоятельная работа студента по выполнению практикоориентированных заданий и активное участие на семинаре – гарант успешного освоения дисциплины «Управление персоналом», важной для развития компетенций как будущего экономиста, так и управленца.

2. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ КУРСА

Тема 1. Человеческие ресурсы и управление ими в организациях.

Вопросы для обсуждения на практическом занятии:

1. Роль личного фактора в функционировании современной экономики.
2. Человеческие ресурсы и человеческий капитал организации. Персонал организации как особый объект управления.
3. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления. Место дисциплины «Управление персоналом» в системе наук.
4. Этапы развития теории и практики управления персоналом.
5. Концепции управления персоналом.

Индивидуальные задания:

1. Напишите реферат по одной из концепций управленческой мысли (тейлоризм, фордизм, теория административного управления, теория человеческого капитала, концепция человеческих ресурсов, концепции X, Y и Z).
2. Выявите различные подходы к выделению этапов развития теории и практики управления персоналом (доклад, реферат, обзор литературы)
3. Составьте структурную схему характеризующую соотношение категорий «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал», «персонал», «кадры», «коллектив», «штат сотрудников», «личность» и др.
4. *Термины для глоссария:* трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, личный фактор производства, кадры, персонал, человеческий капитал, коллектив, штат сотрудников, кадровый менеджмент, управление персоналом, руководство персоналом
5. Напишите эссе на темы:
 - 1) «Кадры решают все»
 - 2) «Персонал – особый объект управления»
 - 3) Зачем экономисту знать управление персоналом?
6. Составьте сравнительные таблицы сопоставляющие:
 - стадии управления персоналом;
 - концепции управления персоналом.

Тесты:

1. Объектом кадрового менеджмента являются
 - а) финансовые потоки;
 - б) физиология труда;

- в) многогранный процесс жизнедеятельности человека в организации;
 - г) человек исключительно как трудовой ресурс.
2. Управление персоналом как научная дисциплина:
- а) изучает частные случаи поведения человека в организации;
 - б) имеет уникальный объект, которым не занимаются другие науки;
 - в) синтезирует знания о человеке в производственной среде и управлении им;
 - г) наиболее многогранно исследует проблемы жизнедеятельности человека в организации.
3. Допишите недостающий элемент (универсальную функцию) процесса управления персоналом:
- а) планирование персонала;
 - б) организация труда персонала;
 - в) регулирование деятельности персонала;
 - г)
4. Управление персоналом на индустриальной стадии характеризуют:
- а) глубокое разделение труда;
 - б) интеллектуализация труда;
 - в) преобладание инструментальных методов в управлении;
 - г) преобладание социально-психологических методов в управлении;
 - д) гуманизация труда;
 - д) конвейерная форма организации труда.
5. Теории управления персоналом, характерные для постиндустриальной стадии развития общества:
- а) тейлоризм;
 - б) теория человеческих отношений;
 - в) фордизм;
 - г) теория человеческого капитала.
6. Концепция управления человеческими ресурсами придерживается положений:
- а) человек на производстве является только трудовым ресурсом;
 - б) затраты на персонал во всех их видах являются издержками, уменьшающими прибыль фирмы;
 - в) управление персоналом требует стратегического подхода;
 - г) вложения в работника способны окупаться и приносить прибыль, подобно материальному капиталу;
 - д) организацию должен интересовать не только профессиональный уровень сотрудника, но весь его человеческий потенциал.
7. Значение инструментальных методов управления персоналом превалирует в концепциях:
- а) тейлоризм;
 - б) теория человеческих отношений;
 - в) фордизм;
 - г) теория человеческого капитала.

8. Концепцию «Х» характеризуют тезисы:
- а) работник самомотивирован;
 - б) работник безинициативен;
 - в) необходимо жестко контролировать работу;
 - г) в организации люди ориентируются исключительно на реализацию своих материальных потребностей.
9. Концепцию «У» характеризуют положения:
- а) необходимо доверять работнику;
 - б) привлечение рядовых работников к управлению;
 - в) работником в организации движет не только материальный интерес, но и возможность самореализации;
 - г) все ответы верны;
 - д) все ответы не верны.
10. К субъектам управления персоналом относятся:
- а) линейные руководители;
 - б) инженерно-технические работники;
 - в) руководители отделов;
 - г) работники отделов кадров.
11. Лозунг «Делай работника довольным, и он будет производительным» соответствует концепции:
- а) «экономического» человека;
 - б) «психологического» человека;
 - в) «профессионального» человека;
 - г) «социального» человека.
12. Лозунг «делай знания производительными» соответствует концепции:
- а) «экономического» человека;
 - б) «психологического» человека;
 - в) «профессионального» человека;
 - г) «социального» человека.
13. Экономические цели управления персоналом включают:
- а) рост производительности труда;
 - б) создание благоприятных для здоровья человека условий труда;
 - в) развитие творческой активности работника;
 - г) снижение издержек на рабочую силу.
14. Физиологические задачи управления персоналом включают:
- а) оптимизацию состава привлекаемых в производство материальных и людских ресурсов;
 - б) нормализацию интенсивности труда;
 - в) удовлетворение потребности работников в интересном труде и общении;
 - г) сохранение работоспособности, трудоспособности и здоровья работника.

- 15.** Наука об управлении персоналом формируется в ходе:
- а) обобщения практики кадрового менеджмента;
 - б) постановки экспериментов в области управления кадрами;
 - в) разработки философских концепций;
 - г) создания теоретических моделей осуществления управленческих процессов.
- 16.** Практика управления персоналом формируется:
- а) в период рабовладения, как практика управления рабами;
 - б) при социализме исключительно в рамках государственной собственности;
 - в) в феодальном обществе, как управление крепостными крестьянами;
 - г) в эпоху капиталистических отношений, использования наемного труда.
- 17.** Управление персоналом как самостоятельную управленческую функцию связывают:
- а) с появлением философских суждений об управлении людьми;
 - б) с формированием машинной стадии производства;
 - в) с появлением первых отделов кадров;
 - г) с формированием завершенных теоретических концепций управления персоналом.
- 18.** Роль управления персоналом в современном менеджменте выражается в том, что:
- а) управление персоналом – один из видов менеджмента с особым объектом;
 - б) кадровые службы обязательны для организаций различного профиля и масштаба;
 - в) управление персоналом регламентируется государством;
 - г) управление персоналом является интегральным компонентом системы управления.

Тема 2. Персонал организации как объект управления

Вопросы для обсуждения на практическом занятии:

1. Понятие и численность персонала.
2. Показатели движения персонала в организации и их анализ. Текучесть кадров.
3. Категории и структура персонала. Оптимизация структуры персонала.
4. Личность как объект и субъект управления.

Индивидуальные задания:

1. Подготовьте реферат, доклад на одну из тем:
 - Программы и пути снижения текучести кадров.
 - Проектирование и совершенствование структуры персонала.

- Факторы формирования структуры персонала.
 - Понятие кадрового потенциала и формы управления им.
 - Руководитель и лидер.
 - Мужчины и женщины в качестве субъекта и объекта управления.
2. Подберите данные, характеризующие особенности российских работников (эссе, аналитическая записка).
 3. Проанализируйте персонал конкретной организации: численность, движение, структуру (аналитическая записка).
 4. *Термины для глоссария:* персонал, функциональная структура персонала, профессиональная структура персонала, социальная структура персонала, психолого-ролевая структура персонала, среднегодовая численность персонала, коэффициент выбытия персонала, коэффициент приема персонала, коэффициент текучести кадров, коэффициент стабильности персонала, личность, способности, ориентация личности, психологические состояния личности, психологические типы личности.

Тесты:

1. Персонал как объект управления включает:
 - а) только рабочих;
 - б) лиц, выполняющих только производственные функции;
 - в) сотрудников, выполняющих только управленческие функции;
 - г) лиц, выполняющих производственные и управленческие функции.
2. Временные и сезонные работники входят в объект управления персоналом:
 - а) да;
 - б) нет.
3. Кадровый потенциал фирмы наиболее точно характеризует:
 - а) списочный состав на определенную дату;
 - б) среднесписочный состав за год;
 - в) число сотрудников уволившихся за год;
 - г) число сотрудников, принятых за год.
4. Количественную сторону движения персонала в организации отражают показатели:
 - а) коэффициент текучести кадров;
 - б) оборот по приему;
 - в) среднесписочная численность;
 - г) либерально-авторитарный коэффициент.
5. Количественную сторону движения персонала в организации отражают показатели:
 - а) коэффициент выбытия;
 - б) оборот по приему;
 - в) среднесписочная численность;
 - г) коэффициент стабильности кадров.

- 6.** Отношение численности сотрудников, уволенных по собственной инициативе и за нарушения дисциплины к среднегодовой численности персонала это:
- а) оборот по увольнению;
 - б) оборот по приему;
 - в) коэффициент текучести кадров;
 - г) общий оборот кадров.
- 7.** Отношение численности сотрудников, уволенных и принятых за год к среднегодовой численности персонала это:
- а) оборот по увольнению;
 - б) оборот по приему;
 - в) коэффициент текучести кадров;
 - г) общий оборот кадров.
- 8.** Отношение численности сотрудников, принятых за год к среднегодовой численности персонала это:
- а) оборот по увольнению
 - б) оборот по приему;
 - в) коэффициент текучести кадров;
 - г) общий оборот кадров.
- 9.** Отрицательные последствия быстрого оборота кадров выражаются в:
- а) росте затрат на отбор и наем работников;
 - б) потерях во время адаптации кадров;
 - в) увольнении некомпетентных работников;
 - г) ухудшаются условия формирования слаженного коллектива.
- 10.** Отрицательные последствия высокой текучести кадров заключаются в:
- а) росте затрат на отбор и наем новых работников;
 - б) потерях во время простоя рабочих мест;
 - в) улучшении качественного состава персонала;
 - г) усложнении формирования слаженного коллектива.
- 11.** Деление персонала на рабочих, руководителей и специалистов относится к структуре:
- а) профессиональной;
 - б) функциональной;
 - в) социальной;
 - г) психолого-ролевой.
- 12.** Деление рабочего персонала на основной и вспомогательный относится к структуре:
- а) функциональный;
 - б) профессиональной;
 - в) ролевой;
 - г) социальной.

13. Пункты анкеты, содержащие информацию о поле, возрасте, стаже работы, образовании, семейном положении позволяют оценить структуру персонала:

- а) организационную;
- б) социальную;
- в) профессиональную;
- г) функциональную.

14. Размер предприятия может оказать влияние на структуру персонала:

- а) функциональную;
- б) профессиональную;
- в) социальную;
- г) психолого-ролевую.

15. Применяемая техника и технология может вызвать изменения структуры персонала:

- а) функциональной;
- б) профессиональной;
- в) организационной;
- г) психолого-ролевой;
- д) социальной.

16. Характеристики человека: «лидер», «координатор», «делопроизводитель» относятся к группе:

- а) творческие(интеллектуальные) роли;
- б) коммуникационные роли;
- в) поведенческие роли.

17. Конструктивные способности личности имеют принципиальное значение при:

- а) разработке новых видов продукции;
- б) налаживании ритмичной работы производства;
- в) выработке стратегии фирмы;
- г) решении стандартных производственных задач.

18. Интерсоциальные способности имеют принципиальное значение в сферах деятельности:

- а) маркетинг;
- б) руководство низовыми звеньями;
- в) обслуживание сложной техники;
- г) обучение новых работников.

19. Интроверсия – это:

- а) совокупность умений личности;
- б) совокупность знаний;
- в) направленность деятельности личности;
- г) профессиональные способности людей.

20. Экстраверсия – это:
- а) направленность личности на окружающих;
 - б) наличие особых талантов, способностей;
 - в) тип темперамента;
 - г) разновидность трудового поведения работников.
21. По функциям в производственном и управленческом процессах персонал организации делится на:
- а) лидеров и ведомых;
 - б) генераторов идей, критиков, экспертов;
 - в) руководителей, рабочих, специалистов и служащих;
 - г) собственников и наемных работников.
22. Характеристики человека: «генератор идей», «эрудит», «эксперт», «критик» относятся к группе психологических ролей:
- а) коммуникационные;
 - б) творческие (интеллектуальные) ;
 - в) поведенческие.
23. Распределите характеристики на относящиеся к а) руководителю, б) лидеру:
- а) имеют административные полномочия для воздействия на людей;
 - б) выполняют роль на основе официального занятия должности;
 - в) выполняют роль в силу личных психологических характеристик;
 - г) не имеют административных и экономических инструментов влияния на поведение людей;
 - д) для осуществления роли обязательен авторитет.
24. Оптимизация структуры персонала предполагает:
- а) увеличение доли рабочих;
 - б) сокращение работников нижних квалификационных разрядов;
 - в) формирование пропорции различных категорий работников, соответствующих передовым предприятиям отрасли;
 - г) формирование соотношения различных категорий работников, обеспечивающих достижение кадровых целей и задач данной организации.

Тема 3. Стили руководства и методы управления персоналом

Вопросы для обсуждения на практическом занятии:

1. Понятие стиля руководства (управления).
2. Характеристики и условия применения классических стилей руководства.
3. Современные интерпретации классических стилей руководства.
4. Многомерные модели стилей.
5. Система методов управления персоналом.

Сценарий проведения ролевой игры «Имитация и диагностика классических стилей руководства»

Цель игры: закрепить в игровой гипотетической ситуации знания о классических стилях руководства.

Основные роли:

Руководители (3 студента): 1) описывают кратко объект их руководства 2) демонстрируют поведение в предложенных преподавателем 3-х ситуациях в соответствии с заданными им стилями поведения .

Консультанты (3 студента):

- 1) задают необходимые вопросы руководителям
- 2) диагностируют стили поведения руководителей, оценивают и комментируют поведение руководителей,
- 3) дают руководителям научные советы по поведению в той или иной ситуации.

Эксперты (остальные студенты):

- 1) наблюдают поведение руководителей в каждом эпизоде,
- 2) заполняют наблюдательный лист
- 3) дают заключение о типе наблюдаемого стиля руководства

Наблюдательный лист

Руководители	Наблюдаемая ситуация			Вывод о преобладающем стиле
	№ 1	№ 2	№ 3	

Индивидуальные задания:

1. Напишите рефераты, доклады на темы:
 - Факторы формирования стилей руководства.
 - Стили российского кадрового менеджмента.
 - Стили лидерства.
 - Личность руководителя и ее роль в успешности менеджмента.
2. Составьте структурную схему или систематизирующую таблицу, характеризующую систему методов управления персоналом.
3. Составьте систематизирующие таблицы сравнивающие а) классические стили управления б) разновидности авторитарных стилей в) две многомерные модели стилей (по выбору студента).
3. Проанализируйте одну из многомерных моделей стилей, выделите в ней основные черты многомерности (ситуационная модель Ф. Фидлера, концепция П. Херсли и К. Бланшара, модели Врума-Йеттона, Ханзейкера-Алессандры, Блейка и Моутона др.)

4. *Термины для глоссария:* стиль руководства, стиль управления, авторитарный стиль, демократический стиль, либеральный стиль, смешанный стиль, патриархальный стиль, харизматический стиль, бюрократический стиль, автократический стиль, многомерные модели стилей, структурированные задачи, неструктурированные задачи, методы управления персоналом, экономические методы, организационные методы, социальные методы, психологические методы.

Тесты:

1. Авторитарный стиль руководства характеризуют:
 - а) единоличное принятие решений руководителем;
 - б) стимулирование поощрением с редким наказанием;
 - в) соблюдение дистанции в обществе;
 - г) сосредоточенность ответственности в руках руководителя.
2. Демократический стиль характеризуют:
 - а) коллегиальное принятие решений;
 - б) стимулирование поощрением с редким наказанием;
 - в) поддержка инициативы сотрудников;
 - г) избегание общения с подчиненными.
3. Либеральный стиль руководства характеризуется:
 - а) принятие решений руководителем;
 - б) руководитель полагается на самомотивацию сотрудников;
 - в) инициатива принадлежит работникам;
 - г) избегание общения с подчиненными.
4. Принятие решений на основе консультаций с подчиненными, поощрение инициативы, использование поощрения с редким наказанием свойственны стилю руководства:
 - а) авторитарному;
 - б) демократическому;
 - в) либеральному;
 - г) смешанному.
5. Принятие решений исключительно руководителем, жесткие формальные дисциплинарные требования, поддержание только той инициативы, которая соответствует принятым решениям, свойственна стилю руководства:
 - а) авторитарному;
 - б) демократическому;
 - в) либеральному;
 - г) смешанному.
6. Инициатива и ответственность, исходящая преимущественно от коллектива, принятие исключительно коллегиальных решений, руководитель в качестве координатора деятельности свойственны стилю руководства:
 - а) авторитарному;
 - б) демократическому;

- в) либеральному;
- г) смешанному.

7. Распределите классические стили руководства (а) авторитарный; б) демократический; в) либеральный) в соответствии с условиями, при которых их применение обеспечит наибольшую эффективность

7.1. экстремальная ситуация

7.2. решаются качественно новые неструктурированные задачи

7.3. высококвалифицированный персонал, обладающий высокой внутренней мотивацией и самодисциплиной

7.4. квалификация руководителя существенно выше квалификации подчиненных

8. Соотнесите разновидности авторитарного стиля (8.1) патриархальный; (8.2) харизматический; (8.3) автократический; (8,4) бюрократический с соответствующими механизмами осуществления власти руководителя:

а) забота о подчиненных, создание имиджа «заботливого отца» ;

б) вера подчиненных в уникальные качества руководителя;

в) использование иерархического аппарата управления для реализации решений руководителя;

г) использование инструкций и регламентов, определение правил поведения подчиненных;

9. Соотнесите разновидности либерального стиля (а) популистский (попустительский); б) стиль самоуправяемой команды) с характеристиками управления:

9.1. руководитель не предъявляет строгих дисциплинарных требований к персоналу;

9.2. мотивированные и дисциплинированные работники участвуют в выработке управленческих решений наряду с руководителем;

9.3. руководитель осуществляет свою деятельность, уклоняясь от конфликтов с подчиненными;

9.4. квалификация подчиненных не ниже, чем руководителя, поэтому он выступает в основном координатором внутри группы и за ее пределами.

10. Многомерные модели стилей руководства характеризуются:

а) ситуативностью рекомендаций;

б) наличием множества характеристик используемых стилей;

в) наличием множества характеристик, описывающих ситуации, в которых применяются стили;

г) многообразием комбинаций характеристик ситуации;

д) многообразием комбинаций характеристик стилей.

11. В модели П. Херсли и К. Бланшара рекомендуемые стили руководства зависят от:

а) зрелости исполнителей;

б) личных качеств руководителя;

в) структурированности задач;

г) полноты полномочий руководителя.

- 12.** Экспрессивный, деловой, аналитический и дружелюбный стили в модели П. Ханзейкера и Э. Алессандры являются:
- а) типами руководителей;
 - б) ситуативными стилями руководства;
 - в) стилями поведения персонала;
 - г) личными чертами руководителя.
- 13.** Стилями руководства, анализируемыми в модели Ф. Фидлера являются:
- а) стиль, ориентированный на создание организационно-технических условий решения производственных задач;
 - б) стиль, ориентированный на личные цели;
 - в) стиль, ориентированный на коллективное принятие решений;
 - г) стиль, ориентированный на налаживание отношений, создание коллектива.
- 14.** Модель руководства Врума-Йеттона характеризует:
- а) соотношение либерального и авторитарного стилей;
 - б) является ситуационной;
 - в) учитывает типы личности по темпераменту.
- 15.** Модель П. Ханзейкера и Э. Алессандра предлагает различающиеся стили управления в зависимости от:
- а) характера стоящих задач;
 - б) стиля поведения подчиненных;
 - в) личности руководителя;
 - г) объема полномочий руководителя.
- 16.** Какие характеристики личности являются в модели П. Ханзейкера ведущими при выборе стилей управления:
- а) уровень квалификации;
 - б) уровень самоутверждения;
 - в) степень готовности к взаимодействию;
 - г) уровень самоконтроля.
- 17.** Ситуативные стили руководства предлагают использование различных методов при условии:
- а) различий в характеристиках сотрудников;
 - б) различий решаемых задач;
 - в) различий личностных характеристик руководителей;
 - г) все ответы верны.
- 18.** Коэффициент Лайкерта ЛАК характеризует:
- а) соотношение либерального и демократического стилей;
 - б) соотношение авторитарного и демократического стилей;
 - в) отношение элементов либерального стиля к авторитарным элементам;
 - г) степень приближения демократического стиля к авторитарному.

- 19.** Факторы, обуславливающие применение демократического стиля руководства:
- а) решение неструктурированных задач;
 - б) руководитель имеет дело с высоко квалифицированным персоналом;
 - в) решаются стандартные количественные задачи;
 - г) экстремальная ситуация.
- 20.** Механизм, обеспечивающий харизматический стиль руководства:
- а) инструкции, регламенты, правила;
 - б) иерархический аппарат управления;
 - в) вера в уникальные качества руководителя, его авторитет и обаяние;
 - г) забота руководителя о подчиненных, создание атмосферы семьи.
- 21.** К экономическим методам управления персоналом относятся:
- а) участие работников в прибыли;
 - б) критика подчиненных;
 - в) организация оплаты труда;
 - г) утверждение методик и рекомендаций по премированию работников.
- 22.** К административным методам управления персоналом относятся:
- а) формирование организационной структуры управления персоналом;
 - б) критика подчиненных;
 - в) организация оплаты труда;
 - г) утверждение методик и рекомендаций по премированию работников.
- 23.** К социально-психологическим методам управления персоналом относятся:
- а) формирование организационной структуры управления персоналом;
 - б) установление моральных санкций и поощрений;
 - в) привлечение работников к управлению;
 - г) утверждение методик и рекомендаций по премированию работников.
- 24.** Распределите методы управления персоналом по типам (а) административные; б) экономические; в) социальные г) психологические).
- а) применение норм и нормативов в оплате труда;
 - б) создание кадровой службы в организационной структуре предприятия;
 - в) формирование корпоративной культуры;
 - г) управление карьерой сотрудников;
 - д) разработка правил и регламентов поведения сотрудников в организации;
 - е) премирование работников по результатам труда;
 - ж) создание условий для удовлетворенности трудом и пребыванием в организации.

Тема 4 . Система управления персоналом и кадровая политика организаций

Вопросы для обсуждения на практическом занятии:

1. Понятие системы управления персоналом. Основные подсистемы управления персоналом.
2. Кадровая политика и кадровая стратегия организаций и факторы ее формирования.
3. Виды кадровой политики. Классификации видов кадровых политик.
4. Подсистемы, обеспечивающие управление персоналом. Организационная, кадровая, нормативно- правовая, методическая, материально-техническая и информационная обеспечивающие подсистемы.

Индивидуальные задания:

1. Напишите рефераты, доклады на темы:
 - Факторы формирования кадровой политики
 - Кадровая политика российских предприятий в условиях кризиса
 - Развитие форм и функций кадровых служб
 - Особенности системы управления персоналом и кадровой политики малых предприятий.
2. Подберите схему, характеризующую организационную структуру управления одной из реальных организаций. Диагностируйте ее тип, определите место кадровой службы в структуре организации.
3. Выявите различие типов организационных структур управления и место в них кадровых служб и кадровых функционеров.
4. Составьте сравнительную таблицу, характеризующую различные виды кадровой политики.
5. Охарактеризуйте кадровую политику конкретной организации, оцените ее рациональность.
6. *Термины для глоссария:* система управления персонала, функциональные подсистемы управления персоналом, обеспечивающие подсистемы управления персоналом, кадровая стратегия, кадровая политика, кадровая тактика, принципы управления персоналом, философия управления персоналом, открытая кадровая политика, закрытая кадровая политика, пассивная кадровая политика, реактивная кадровая политика, превентивная кадровая политика, активная политика, внешние факторы кадровой политики, внутренние факторы кадровой политики.

Тесты:

1. Кадровую стратегию характеризует:
 - а) ситуативные решения по экстренному реагированию на кадровые проблемы;

- б) долгосрочные кадровые цели, скоординированные с целями организации (общей стратегией организации);
 - в) долгосрочные кадровые цели, скоординированные с методами их достижения;
 - г) подсистема текущего управления персоналом.
- 2. Установите соотношение между явлениями и их дефинициями**
- | | |
|------------------------------------|--|
| 1) Философия управления персоналом | а) концепции управления персоналом, которыми руководствуется менеджмент, выстраивая систему кадровой работы |
| 2) Принципы управления персоналом | б) четко сформулированные собственниками или менеджерами правила работы с персоналом, которых фирма придерживается в длительных периодах |
| 3) Кадровая стратегия | в) установки менеджмента в сфере решения конкретных задач по подбору, мотивации, обучению персонала |
| 4) Частная кадровая политика | г) долгосрочные кадровые цели, скоординированные с общей стратегией фирмы и кадровыми средствами ее достижения |
- 3. Закрытая кадровая политика предполагает:**
- а) большой объем работы по поиску и отбору персонала;
 - б) учет в оплате труда стажа работы в организации;
 - в) образование резерва для выдвижения на руководящие должности;
 - г) осуществление программ адаптации персонала.
- 4. Условия применения открытой кадровой политики:**
- а) мобильность рабочей силы;
 - б) развитость транспорта и рынка жилья;
 - в) ориентация при отборе персонала на родственников и знакомых;
 - г) замещение всех должностей из внутреннего кадрового резерва;
 - д) наличие на рынке труда необходимой рабочей силы.
- 5. Пассивной кадровой политике присущи:**
- а) отсутствие долгосрочных прогнозов кадровой ситуации;
 - б) краткосрочное кадровое планирование;
 - в) контроль за симптомами кадровой ситуации;
 - г) наличие продуманных средств экстренной помощи в проблемных кадровых ситуациях;
 - д) решение кадровых проблем по мере их возникновения.
- 6. Активную кадровую политику характеризуют:**
- а) наличие долгосрочных прогнозов кадровой ситуации;
 - б) краткосрочное кадровое планирование;
 - в) долгосрочные целевые кадровые программы;
 - г) постоянный мониторинг кадровой ситуации;

- д) многофункциональная кадровая служба;
 - е) все перечисленное.
- 7.** Внешними факторами формирования кадровой политики фирмы являются:
- а) трудовое законодательство;
 - б) общая стратегия фирмы;
 - в) корпоративная культура;
 - г) перспективы развития рынка труда.
- 8.** Внутренними факторами формирования кадровой политики фирмы являются:
- а) взаимодействие с отраслевым профсоюзом;
 - б) экономическая конъюнктура;
 - в) корпоративная культура;
 - г) общая стратегия фирмы.
- 9.** Расположите варианты кадровой политики в последовательности, означающие усиление степени контроля над кадровой ситуацией:
- а) превентивная;
 - б) пассивная;
 - в) активная;
 - г) реактивная.
- 10.** Для открытой кадровой политики характерны:
- а) большой объем работы по поиску и отбору персонала;
 - б) учет в оплате труда стажа работы в организации;
 - в) образование резерва для выдвижения на руководящие должности;
 - г) осуществление программ адаптации персонала.
- 11.** Необходимость применения закрытой кадровой политики возникает в случае:
- а) отсутствия на рынке труда предложения рабочей силы необходимой квалификации;
 - б) не развитости внутрифирменной системы переподготовки кадров и повышения квалификации;
 - в) высокой мобильности рабочей силы;
 - г) предприятие является градообразующим.
- 12.** Под кадровыми технологиями понимают:
- а) стратегические цели в области кадрового менеджмента;
 - б) способы решения конкретных кадровых задач;
 - в) последовательность выполнения управленческих процедур;
 - г) принципы разработки кадровой политики.
- 13.** Управление персоналом как система характеризуется:
- а) полнотой представленных управленческих функций;
 - б) возможностью организации обходиться без кадровой политики;
 - в) наличием устойчивых взаимосвязей между подсистемами;
 - г) наличием нескольких кадровых служб в организации.

14. Обеспечивающими называют подсистемы управления персоналом, которые:

- а) предназначены только для кадрового менеджмента;
- б) выполняют функции управления на основе аутсорсинга;
- в) создают условия эффективного осуществления базовых функций управления персоналом;
- г) выражают универсальные управленческие функции.

15. Кадровая обеспечивающая подсистема управления персоналом решает задачи:

- а) обеспечения кадрами всех подразделений организаций;
- б) обеспечение организации управленческими кадрами необходимого объема и качества;
- в) подбор эффективных работников кадровых служб;
- г) развитие персонала, занятого в кадровых службах.

16. Организационная обеспечивающая подсистема управления персоналом решает задачи:

- а) создание в организации служб и подразделений, необходимых для управления персоналом;
- б) подбор эффективных работников кадровых служб;
- в) построение коммуникаций между службами, обеспечивающими управление персоналом;
- г) субординация руководителей кадровых служб в иерархии руководящих должностей;
- д) переподготовка персонала кадровых служб.

17. Информационная обеспечивающая подсистема управления персоналом решает задачи:

- а) сбор, обработка и хранение кадровых данных;
- б) предоставление персональных кадровых данных внешним потребителям;
- в) информирование работников об организации и правилах поведения в ней;
- г) обеспечение руководителей необходимыми кадровыми данными для составления планов, анализа состояния кадровых проблем и уровня эффективности функционирования персонала.

18. Нормативно-методическая обеспечивающая подсистема решает задачи:

- а) подбор эффективных работников кадровых служб;
- б) предоставление персональных кадровых данных внешним потребителям;
- в) разработка корпоративных правил осуществления процедур управления персоналом;
- г) обеспечение практики управления персоналом в организации современному трудовому законодательству.

19. Материально-техническая обеспечивающая подсистема управления персоналом включает:

- а) оснащение рабочих мест управленцев организационной техникой;
- б) оснащение основных рабочих станками с высокими техническими показателями;
- в) программные продукты, используемые для автоматизации работы с управленческой информацией;
- г) доставку горячей пищи в офис.

Тема 5. Комплектование штата сотрудников

Вопросы для обсуждения на практическом занятии:

1. Методы определения потребности в кадрах, их найме и увольнении.
2. Способы подбора персонала. Технологии поиска претендентов на вакантные места.
3. Критерии и методы отбора персонала.
4. Процедуры найма и увольнения персонала.

Индивидуальные задания:

1. Напишите рефераты, доклады на темы:
 - Сравнительный анализ методов подбора персонала.
 - Методы подбора персонала на российских предприятиях (в зарубежных компаниях, в малом бизнесе, в других сферах по выбору студента).
 - Методы и критерии отбора персонала на российских предприятиях (в зарубежных компаниях, в малом бизнесе, в других сферах по выбору студента).
 - Нестандартные (инновационные, экстремальные) методы подбора и отбора персонала
2. Подберите и проанализируйте материал, характеризующий требования российских работодателей на рынке труда(аналитическая записка).
3. Охарактеризуйте роль нормирования в определении потребности в кадрах (эссе, аналитическая записка).
4. Сравните способы исследования затрат рабочего времени (хронометраж, фотография рабочего дня). Как выводы этих исследований могут использоваться в планировании потребности в персонале? (таблица, доклад)
5. Апробируйте методику исследования рабочего времени (фотография рабочего дня) на примере рабочего дня студента. К каким выводам привели Вас исследования.

6. *Термины для глоссария:* балансовый метод планирования персонала, нормативный метод планирования потребности в персонале, метод аналогий в планировании персонала, экспертный метод в планировании персонала, обязательные документы, факультативные документы, информационные каналы поиска претендентов, затратность каналов поиска претендентов, коэффициент отбора, стандартное собеседование, нестандартное собеседование, свободное собеседование, интервью как метод отбора персонала, отборочные комиссии, наем персонала, критерии отбора персонала, увольнение персонала.

Тесты:

1. Нормирование труда в управлении персоналом выполняет задачи:
 - а) определение трудоемкости производственной программы;
 - б) расчет потребности в кадрах;
 - в) организация оплаты труда;
 - г) анализ выполнения служебных обязанностей.
2. Соотнесите нормы труда с методами их обоснования (а) опытные, б) статистические, в) аналитически исследовательские г) расчетно-аналитические:
 - 2.1 норма времени, определенная на основе суммирования нормируемых элементов затрат времени;
 - 2.2 норма времени, определенная на основе специально проведенного хронометража;
 - 2.3 норма времени, установленная на основе накопленных данных о затратах труда на аналогичный объект в прошлом;
 - 2.4 норма времени, назначенная работнику на основе опыта нормировщика или руководителя.
3. Нормы управляемости устанавливают:
 - а) нормативный объем клиентов, которых должен обслужить сотрудник за единицу времени;
 - б) оптимальный объем подчиненных у руководителя;
 - в) численность бригады, необходимой для управления сложными агрегатами.
4. Нормы управляемости дифференцируются в зависимости от:
 - а) разнообразия функций, выполняемых подчиненными;
 - б) уровня управления;
 - в) характера используемой техники.
5. Норма времени, определенные на основе суммирования нормируемых элементов называется:
 - а) опытно-статистической;
 - б) аналитико-исследовательской;
 - в) аналитически расчетной.

6. Распределите управленческие действия по функциям управления персоналом

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1) определение потребности в кадрах | а) заключение трудового договора с сотрудником |
| 2) подбор персонала | б) анализ документов, представленных соискателями |
| 3) отбор персонала | в) оформление заявки в кадровое агентство |
| 4) наем персонала | г) расчет нормативной трудоемкости производственной программы |

7. Если нормировщик, устанавливая нормы труда, провел неоднократный хронометраж рабочего времени, то нормы будут называться:

- а) опытными;
- б) аналитически-исследовательскими;
- в) аналитически-расчетными;

8. Установите правильную последовательность процедур, в ходе комплектования штата сотрудников:

- а) отбор персонала;
- б) поиск претендентов на вакантные места;
- в) определение потребности в дополнительном найме или увольнении;
- г) определение потребности в кадрах;
- д) выработка критериев отбора;
- е) заключение трудового договора или контракта.

9. Преимущества внешних источников найма перед внутренними:

- а) увеличивается конкурсность отбора;
- б) уменьшается период адаптации персонала в новом коллективе;
- в) экономятся средства, затрачиваемые на отбор и наем персонала;
- г) затруднен приток новых идей в организацию.

10. Универсальными методами отбора персонала для любых категорий работников и видов предприятий являются:

- а) анализ документов;
- б) собеседование;
- в) тестирование;
- г) на основе резюме;
- д) деловые игры.

11. Наем персонала – это:

- а) процесс поиска претендентов на рабочие места;
- б) официальное оформление вступления работника в должность, трудовой коллектив, организацию;
- в) юридическая процедура заключения трудового договора, контракта;
- г) процедура, оформляемая приказом о назначении работника на должность.

12. К компетенциям персонала относят:

- а) знания работников;
- б) навыки работы;
- в) умение общаться с людьми, работать в команде;
- г) социальные характеристики кадров;
- д) предстоящие ступени карьерного роста.

13. Профессиограмма – это:

- а) неофициальная установка собственника, менеджера по отбору кандидатов на рабочее место;
- б) требования к персоналу, отраженные в штатных расписаниях;
- в) развернутая научно-обоснованная характеристика свойств и умений личности, необходимых для выполнения работы по конкретной профессии в конкретных условиях;
- г) карьерные ступени роста.

14. Качественные требования к персоналу отражаются в:

- а) объявлениях о вакансиях;
- б) профессиограммах;
- в) бухгалтерских ведомостях о премировании работников;
- г) правилах внутреннего распорядка организации.

15 Косвенные критерии отбора персонала применяются в случаях, когда:

- а) у работодателя нет четких ориентиров в требованиях к работнику;
- б) существуют прямые измерители качеств работника;
- в) работодатель выдвигает конкретные требования к качественным характеристикам работника;
- г) у работодателя отсутствуют методы диагностики характеристик работника.

16. Отборочное собеседование, которое проводится по заранее подготовленным вопросам, одинаковым для всех претендентов на вакантные места называется:

- а) неструктурированным;
- б) интервью;
- в) стресс-собеседованием;
- г) стандартизированным собеседованием.

17. Определите технологии, относящиеся к 17.1) подбору персонала 17.2) отбору персонала:

- а) размещение объявлений о вакансиях;
- б) анализ присланных резюме;
- в) собеседование;
- г) обращение в кадровые агентства;
- д) тестирование претендентов;
- е) анализ персональных данных претендентов.

- 18.** Коэффициент отбора характеризует:
- а) долю незанятых вакансий с числе рабочих мест;
 - б) долю вновь принятых сотрудников в среднегодовой численности персонала;
 - в) конкурсность замещения вакантных должностей;
 - г) соотношение претендентов на вакансии и принятых работников.
- 19.** Увольнение работников предполагает следование правилам:
- а) увольняют работников с наименьшим стажем работы в организации;
 - б) увольнение должно соответствовать нормам трудового законодательства;
 - в) увольняются старшие по возрасту сотрудники;
 - г) потребность в увольнении должна быть обоснована с экономической и социально-психологической точек зрения.
- 20.** Отборочные собеседования могут проводить:
- а) работник отдела кадров;
 - б) непосредственный руководитель подразделения;
 - в) специальная отборочная комиссия;
 - г) высший руководитель организации.

Тема 6. Расстановка и адаптация персонала

Вопросы для обсуждения на практическом занятии:

1. Разделение и кооперация труда в системе расстановки кадров.
2. Совмещение функций, профессий, расширение зон обслуживания в системе организации труда.
3. Ротация кадров в системе расстановки кадров.
4. Должность. Должностные полномочия. Делегирование полномочий как управленческая процедура.
5. Понятие и виды адаптации персонала. Управление адаптацией персонала.

Индивидуальные задания:

1. Напишите доклады, рефераты на темы:
 - Границы разделения труда
 - Монотонность труда и методы ее преодоления
 - Ротация кадров как управленческая процедура: опыт различных стран
 - Должностные инструкции и должностные регламенты в системе оценки персонала
 - Условия эффективности делегирования полномочий
 - Критерии и показатели адаптации сотрудника.

2. Подберите и проанализируйте должностные инструкции и должностные регламенты ряда должностей (экономист, менеджер и др. по выбору)
3. Проанализируйте опыт управления адаптацией персонала на конкретном предприятии (аналитическая записка)
4. Составьте сравнительную таблицу по видам адаптации (профессиональная, организационная, физиологическая, социальная, психологическая)
5. Составьте систематизирующую таблицу или схему по видам ротации кадров.
6. *Термины для глоссария:* функциональное разделение труда, профессиональное разделение труда, квалификационное разделение труда, технологическое разделение труда, предметное разделение труда, экономические границы разделения труда, технологические границы разделения труда, социально-психологические границы разделения труда, совмещение функций, совмещение профессий, расширение зон обслуживания, монотонность труда, ротация кадров, должность, должностные полномочия, должностные инструкции, должностные регламенты, делегирование полномочий, первичная адаптация, вторичная адаптация, профессиональная адаптация, организационная адаптация, физиологическая адаптация, социальная адаптация, психологическая адаптация, профессиональная ориентация, профессиональная пропаганда, профессиональная агитация, организационная ориентация, введение в должность.

Тесты:

1. Расстановка кадров это:

- а) планирование рабочих мест;
- б) определение потребности в кадрах;
- в) распределение рабочей силы по структурным подразделениям, должностям и рабочим места;
- г) распределение персонала по видам работ и объектам деятельности.

2. Расстановка кадров осуществляется в процессе:

- а) разделения и кооперации труда;
- б) совмещения функций и профессий;
- в) подготовки и переподготовки персонала;
- г) размещения объявлений о вакансиях;
- д) ротации кадров.

3. Для совмещения работниками в организации функций и профессий необходимы предпосылки:

- а) наличие свободного времени в течение рабочего дня;
- б) желание трудиться сверхурочно;

- в) достаточность квалификации;
 - г) удаленность рабочих мест друг от друга.
- 4.** Должность характеризуется:
- а) совокупностью прав и обязанностей сотрудника;
 - б) наименованием, отражающим основные функции и место в иерархии должностей;
 - в) технологическим и организационным обслуживанием;
 - г) пространственной зоной труда, определенным образом оснащенной и организованной.
- 5.** Делегирование полномочий подчиненным уместно в ситуациях:
- а) необходимо решить срочные и важные проблемы;
 - б) необходимо решить срочные, но неважные проблемы;
 - в) высоко квалифицированного персонала;
 - г) отсутствует мотивация персонала на участие в управлении.
- 6.** Функциональное разделение труда в организации конкретизируется в формах:
- а) технологического;
 - б) предметного;
 - в) профессионального;
 - г) квалификационного.
- 7.** К технологическому разделению труда относятся:
- а) подетальное (предметное);
 - б) профессиональное;
 - в) пооперационное;
 - г) квалификационное.
- 8.** Разделение труда открывает возможности:
- а) повышения производительности труда;
 - б) более быстрого наращивания профессионального мастерства;
 - в) овладения смежными профессиями;
 - г) возможности использования универсального оборудования.
- 9.** Недостатками глубокого разделения труда являются:
- а) монотонность труда;
 - б) творческий характер труда;
 - в) деперсонализация труда;
 - г) высокая утомляемость работников.
- 10.** Матрица Эйзенхауэра указывает на факторы, которые влияют на принятие решений о делегировании полномочий:
- а) мотивация персонала на выполнение руководящих функций;
 - б) срочность решаемых задач;
 - в) важность решаемых задач;
 - г) достаточность квалификации подчиненных для выполнения управленческих функций.

- 11.** Ротация кадров как управленческая процедура:
- а) тождественна горизонтальной карьере;
 - б) предполагает инициативный переход работников на аналогичное место работы;
 - в) представляет собой продвижение работника по служебной лестнице;
 - г) является плановым перемещением работника в рамках того уровня должностей.
- 12.** Целями ротации кадров являются:
- а) расширение профессионального кругозора работника;
 - б) подготовка работника к увольнению;
 - в) подготовка работника к вышестоящей должности;
 - г) преодоление монотонности труда.
- 13.** Адаптация работника к официальным нормам и правилам поведения в новом коллективе называется:
- а) профессиональной;
 - б) физиологической;
 - в) психологической;
 - г) организационной.
- 14.** Адаптация работника к условиям и режиму труда и отдыха называется:
- а) профессиональной;
 - б) физиологической;
 - в) психологической;
 - г) организационной.
- 15.** Признаками завершения профессиональной адаптации могут быть:
- а) умение самостоятельно выполнять должностные функции;
 - б) освоение правил поведения в коллективе;
 - в) достижение нормативных показателей производительности и качества труда;
 - г) привыкание к режиму труда и отдыха в данной организации.
- 16.** Введение в должность – это:
- а) общая ориентация персонала;
 - б) специальная ориентация персонала;
 - в) индивидуальная ориентация персонала;
 - г) профориентация сотрудника.
- 17.** Распределите адаптационные мероприятия по видам ориентации сотрудников:
- 1) общая ориентация
 - а) публикация в многотиражной газете выступления руководителя содержащего итоги уходящего года
 - б) ознакомление сотрудника с должностной инструкцией, должностным регламентом

- 2) введение в должность
- в) представление нового сотрудника членам коллектива
- г) изучение сотрудником сайта организации

18. Научная расстановка кадров осуществляется с учетом принципов:

- а) неизменность расстановки;
- б) соответствия способностей работника требованиям должностей и работ;
- в) инициатива перестановки кадров исходит от подчиненных;
- г) наиболее полное использование потенциала работника в организации.

Тема 7. Управление развитием и карьерой персонала в организации

Вопросы для обсуждения на практическом занятии:

1. Понятие и концепции развития персонала в организации
2. Обучение персонала в организации: факторы, цели, формы, организация.
3. Понятие и виды карьеры.
4. Управление карьерой в организации.

Индивидуальные задания:

1. Подготовьте рефераты, доклады на темы:
 - Концепция развития персонала
 - Концепция развивающейся организации
 - Концепция развития компетенций персонала.
 - Факторы карьерного роста
 - Механизмы управления карьерой в организации
2. Обучение персонала в фирме: опыт российских и зарубежных фирм (аналитическая записка).
3. Типовые этапы карьеры (структурно-логическая схема).
4. Показатели карьеры (структурно-логическая схема, таблица).
5. Коучинг – разновидность обучающей деятельности или новый метод управления персоналом? (эссе)
6. *Термины для глоссария:* развитие персонала, входное обучение персонала, текущее обучение персонала, перспективное обучение персонала, подготовка кадров, переподготовка кадров, повышение квалификации персонала, учебные модули, обучение на рабочем месте, наставничество, деловая карьера, личная карьера, административная карьера, профессиональный рост, горизонтальная карьера, вертикальная карьера, центростремительная карьера, карьера «трамплин», карьера «змея», карьерограмма, резерв для замещения вакантных должностей, конкурсы профессионального мастерства, карьерные тупики.

Тесты:

1. Соотнесите процессы с их характеристиками
 - 1.1. текучесть кадров а) перемещение работника по собственной инициативе в подразделение с менее вредными условиями труда
 - 1.2 ротация кадров б) перевод руководителя среднего звена на аналогичную должность, но с возросшим числом подчиненных и большим окладом
 - 1.3 горизонтальная карьера в) плановое перемещение работника на аналогичную должность в другое подразделение с целью ознакомления со спецификой его работы
2. Повышение квалификации означает:
 - а) совершенствование мастерства в рамках данной профессии;
 - б) первичное освоение профессиональных знаний и навыков;
 - в) овладение работником второй или смежной профессией.
3. Стандартный вариант карьерного продвижения работника в организации называется:
 - а) профессиограмма;
 - б) карьерограмма;
 - в) вертикальная карьера;
 - г) центростремительная карьера.
4. Обучение работника выдвинутого в резерв для замещения руководящей должности является по цели:
 - а) входным;
 - б) текущим;
 - в) перспективным (упреждающим).
5. Понятие переподготовка кадров означает:
 - а) совершенствование мастерства в рамках данной профессии;
 - б) первичное освоение профессиональных знаний и навыков;
 - в) овладение работником второй или смежной профессией.
6. Распределите события по видам карьеры:
 - 6.1 административная а. продвижение работника по ступеням служебных должностей
 - 6.2 профессиональная б. перевод работника на аналогичную должность в другое подразделение
 - 6.3 личная в. смена должностей в рамках данной организации
 - 6.4 внутриорганизационная г. восприятие человеком этапов своего трудового пути
 6. 5 горизонтальная д. повышение разряда работника

7. Изменение статуса работника по схеме: «мастер» - «начальник цеха» - «зав. производством» - «зам. директора завода по производству» относится к типу карьеры:

- а) вертикальная;
- б) горизонтальная;
- в) центростремительная;
- г) нисходящая.

8. Включение работника в совещательные органы, работающие на общественных началах (советы, комиссии, комитеты) относится к типу карьеры:

- а) горизонтальная;
- б) вертикальная;
- в) центростремительная;
- г) нисходящая.

9. Формами развития персонала в организации могут быть:

- а) обучение на рабочем месте;
- б) командировки по обмену опытом в другие организации;
- в) тренинги по служебным коммуникациям;
- г) личные консультации у психолога;
- д) коучинг.

10. В организации обучения персонала на предприятиях исходным пунктом является:

- а) определение мета обучения;
- б) выбор времени обучения;
- в) определение целей обучения;
- г) выбор программ обучения.

11. Сгруппируйте формы обучения персонала по двум критериям 10.1 (по целям обучения), 10.2(по характеру обучения):

- а) входное;
- б) повышение квалификации;
- в) первичное овладение профессиональными навыками;
- г) перспективное (упреждающее) обучение;
- д) овладении е смежными профессиями;
- е) текущее обучение.

12. Управление карьерой в организациях включает инструменты:

- а) составление профессиограмм;
- б) устранение карьерных тупиков;
- в) проведение конкурсов профессионального мастерства;
- г) образование резерва для замещения вакантных должностей.

13. Работа с резервом для замещения вакантных должностей включает:

- а) устранение текучести кадров;
- б) разработку правил отбора кандидатов в резерв;
- в) отбор кандидатов на вакантные места за счет внешних источников по открытому конкурсу;
- г) обучение и переобучение персонала, включенного в резерв.

14. Развитие компетенций персонала в функционирующей организации включает:

- а) совершенствование личных черт работника;
- б) пополнение профессиональных знаний работника;
- в) накопление практических умений и опыта;
- г) появление новых развивающих хобби у работника.

15. Потребность в первичном обучении персонала на предприятиях и в организациях различного профиля возникает в силу:

- а) появления новых знаний;
- б) отсутствия на рынке труда работников необходимой квалификации;
- г) внедрении уникального оборудования;
- д) наличия финансовых льгот по затратам на обучение.

16. Потребность организации в регулярном текущем обучении обусловлена:

- а) наличием учебного центра на балансе организации;
- б) отсутствием кадров необходимой квалификации на рынке труда;
- в) внедрением новых технологических процессов;
- г) принятием новых законов, нормативно-правовых актов или методических документов по организации деятельности предприятия и подразделений.

Тема 8. Управление функционированием персонала и условиями труда

Вопросы для обсуждения на практическом занятии:

1. Научная организация труда: сущность и составляющие.
2. Роль нормирования труда в процессе его организации и управления персоналом. Виды норм. Проблемы пересмотра норм.
3. Рабочее место. Организация рабочего места. Расстановка, оснащение, аттестация и модернизация рабочих мест.
4. Условия труда: роль в эффективном функционировании персонала.
5. Понятие дисциплины труда, ее формы и методы управления.

Индивидуальные задания:

1. Темы рефератов и докладов:
 - Теория и практика НОТ в России и за рубежом.
 - НОТ умственного труда
 - Тайм менеджмент: содержание и назначение.
 - Роль государства в регулировании условий труда.
 - Методы управления дисциплиной труда.
 - Регулирование режимов труда и отдыха.
2. Зарубежный опыт управления условиями труда (аналитическая записка)

3. Состояние условий труда в РФ(статистический обзор, аналитическая записка)
4. Как побудить работодателя заботиться об условиях труда работников? (эссе)
5. *Термины для глоссария:* научная организация труда, условия труда, санитарно-гигиенические условия труда. эстетические условия труда, физиологические условия труда, социально-психологические условия труда. экономические условия труда, нормы труда, нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы управляемости, научно-обоснованные нормы. опытные нормы, статистические нормы, расчетные нормы. аналитически-расчетные нормы, рабочее место, расстановка рабочих мест, оснащение рабочих мест, обслуживание рабочих мест, аттестация рабочих мест, модернизации рабочих мест, трудовая дисциплина, производственная дисциплина, дисциплинарные взыскания, самодисциплина, режимы труда и отдыха

Тесты:

1. У истоков российской теории научной организации труда стоял:
 - а) Ф. Тейлор;
 - б) А.К. Гастев;
 - в) Г. Форд;
 - г) К. Левин.
2. К регулируемым государством относятся условия труда:
 - а) эстетические;
 - б) природно-климатические;
 - в) физиологические;
 - г) санитарно- гигиенические.
3. Совокупность разнообразных характеристик производственной среды деятельности человека называют:
 - а) психологический климат;
 - б) научная организация труда;
 - в) условия труда;
 - г) корпоративная культура.
4. Вредными считаются условия труда, которые:
 - а) не нравятся человеку;
 - б) способны нанести вред здоровью человека;
 - в) за которые предусмотрены повышенные ставки оплаты труда;
 - г) производственные факторы превышают установленные государством санитарно-гигиенические нормативы.
5. Опасными считаются условия труда, при которых:
 - а) создается угроза жизни человека;
 - б) возникает угроза увольнения работника по собственной инициативе;
 - в) существует риск тяжелых профессиональных заболеваний;

6. Рабочее место это:

- а) совокупность прав и обязанностей сотрудника;
- б) часть производственного пространства, которую работник может использовать по своему усмотрению;
- в) совокупность инструментария, используемого персоналом;
- г) пространственная зона труда, определенным образом оснащенная и организованная.

7. Организация рабочих мест не включает:

- а) расстановку оборудования;
- б) централизованное обслуживание оборудования;
- в) оборудование комнаты отдыха для сотрудников;
- г) оснащение рабочего места необходимыми технологическими и организационными приспособлениями.

8. Аттестация рабочих мест проводится с целью установления:

- а) излишних рабочих мест;
- б) оценки уровня технической оснащенности рабочего места;
- в) поощрения работников за результаты труда;
- г) анализа структуры персонала.

9. Государство участвует в регулировании условий труда путем:

- а) установления нормативов санитарно-гигиенических условий труда;
- б) осуществления государственного социального страхования;
- в) ведения мониторинга условий труда и производственного травматизма;
- г) все перечисленное верно;
- д) ничто из перечисленного не верно.

10. Социально-экономические и управленческие отношения, которые возникают по поводу использования работником рабочего времени, называются

- а) технологическая дисциплина;
- б) трудовая дисциплина;
- в) социальное партнерство;
- г) социальная ответственность.

Тема 9. Оценка персонала

Вопросы для обсуждения на практическом занятии:

1. Оценка персонала как многоцелевая функция.
2. Аттестация кадров как управленческая процедура. Сертификация кадров.
3. Оценка эффективности функционирования персонала и пути ее повышения.
4. Оценка эффективности управления персоналом: понятие и проблемы измерения.

Индивидуальные задания:

1. Составьте сравнительную таблицу, сопоставляющую аттестацию и сертификацию кадров.
2. Составьте проект «Положения об аттестации персонала» гипотетической или реальной организации.
3. Эффективность российского работника : уровень и факторы формирования.(реферат, доклад, эссе).
4. Подберите материал, характеризующий эффективность функционирования персонала конкретной организации.
5. *Термины для глоссария:* оценка персонала, аттестация персонала, сертификация персонала, оценочные центры, аттестационные комиссии, стандартная характеристика работника, оценка по принципу 360 градусов, балльная оценка, рейтинговая оценка, эффективность функционирования работника, эффективность управления персоналом, зарплатоемкость продукции, зарплатоотдача продукции, трудоемкость продукции, производительность труда, труда.

Тесты:

1. Эффективность функционирования персонала может быть измерена:
 - а) производительностью труда;
 - б) фондоотдачей;
 - в) материалоемкостью продукции;
 - г) изменением объема выпуска на 1 руб. затрат на персонал.
2. Аттестация персонала применяется для оценки:
 - а) результатов деятельности за весь трудовой период человека;
 - б) соответствия занимаемой должности;
 - в) перспектив занятия более высоких должностей;
 - г) поведения человека в быту;
 - д) возможности пересмотра оплаты труда.
3. Соотнесите процессы с их характеристиками
 - 3.1. аттестация кадров а) является внутриорганизационной процедурой
 - 3.2 сертификация кадров б) является внешней для организации процедурой
 - в)подтверждает соответствие работника занимаемой должности в данной организации
 - г)подтверждает профессиональные компетенции работника и его право работать в данной отрасли, сфере деятельности
 - д) может производиться как внутренними службами организации , так и на основе аутсорсинга

4. Производительность труда работников может быть рассчитана:
- делением объема продукции на численность персонала;
 - фонда заработной платы на численность персонала;
 - отработанного фонда времени на численность персонала;
 - произведенной продукции и услуг на фонд отработанного времени.
5. Эффективность затрат на персонал выражают показатели:
- производительность труда;
 - зарплатоотдача;
 - зарплатоемкость продукции;
 - интенсивность труда.
6. Соотнесите факторы эффективности функционирования персонала с уровнями, на которых они действуют
- | | |
|--|---|
| 6.1.индивидуальный (отдельный работник) | а) стиль руководства |
| 6.2 коллективный (коллектив подразделения) | б) дисциплина труда |
| 6.3.организационный | в) разделение и кооперация труда |
| | г) квалификация |
| | д) организационная структура управления |
7. Оценка по принципу 360 градусов предусматривает, что персонал оценивают:
- руководители;
 - подчиненные;
 - коллеги;
 - все указанные.
8. Принципами оценки персонала не являются:
- объективность;
 - регулярность;
 - участие государственных органов;
 - проведение внешними для организации субъектами.

Тема 10 . Мотивация и стимулирование персонала

Вопросы для обсуждения на практическом занятии:

- Базовые понятия теории мотивации.
- Содержательные концепции мотивации.
- Процессуальные концепции мотивации
- Система современных форм и методов управления мотивацией и стимулирования персонала.

Индивидуальные задания:

- Темы рефератов и докладов:
 - Современные системы мотивации персонала

- Организация заработной платы в системе стимулирования персонала (опыт российских и зарубежных предприятий)
 - Состояние современной теории мотивации персонала
 - Нематериальные мотивы поведения персонала
2. Сравните две, по выбору, содержательные концепции мотивации (в форме таблицы).
 3. Сравните две (по выбору) процессуальные концепции мотивации (в форме таблицы).
 4. Проанализируйте мотивационную структура персонала (конкретного предприятия, российского персонала в целом) на основе собственного или опубликованного социологического обследования (аналитическая записка).
 5. Составьте таблицу, систематизирующую инструменты управления мотивацией персонала
 6. Системы мотивации и стимулирования в зарубежных странах (аналитическая записка)
 7. *Термины для глоссария:* потребности, интересы, мотивы, стимулы. стимулирование, мотивация, мотивационная структура, пирамида Маслоу, гигиеническая теория, теория приобретенных потребностей, теория ожиданий, теория предпочтений, теория справедливости, интеграционная теория, внешние мотиваторы, методы стимулирования персонала

Тесты:

1. К процессуальным относятся концепции мотивации:
 - а) А. Маслоу;
 - б) Портера - Лоулера;
 - в) В. Врума;
 - г) МакКлеланда.
2. Концепция мотивации Ф. Херцберга является:
 - а) теорией ожидания;
 - б) теорией подкрепления;
 - в) теорией «Х» ;
 - г) содержательной теорией мотивации;
 - д) процессуальной теорией мотивации.
3. Установите последовательность процессов в мотивационной модели В. Врума:
 - а) оценка усилий для достижения результата;
 - б) оценка соотношения результата и вознаграждения;
 - в) определение ценности вознаграждения;
 - г) сопоставление усилий и вероятности достижения результата.
4. Внутренние устойчивые представления личности о целях трудового поведения и его допустимых границах относится к:
 - а) системе стимулирования персонала;
 - б) внутренней мотивации работников;

- в) моральному поощрению работников;
 - г) потребностям людей.
- 5.** Стимулирование персонала в организации включает:
- а) изменение действующей мотивационной структуры;
 - б) изучение действующей мотивационной структуры;
 - в) координацию интересов работников с целями и задачами организации через внешние рычаги;
 - г) разработку системы внешних рычагов, влияющих на поведение человека в организации.
- 6.** Распределите авторов в соответствии с их концепциями мотивации
- | | |
|-------------------|----------------|
| 1) процессуальные | а) В. Врум |
| | б) А. Маслоу |
| 2) содержательные | в) МакКлеланд |
| | г) Ф. Херцберг |
- 7.** Содержательные теории мотивации объединяет идея о том, что:
- а) поведение человека мотивируется (определяется) структурой его потребностей;
 - б) мотивация персонала формируется многоступенчато в процессе ожидания и получения результатов, оценки их значимости, сопоставления вознаграждений и усилий;
 - в) менеджер не в состоянии влиять на мотивацию работников.
- 8.** Процессные концепции мотивации излагают идеи о том, что:
- а) поведение человека определяется его потребностями;
 - б) потребности систематизированы и ранжированы;
 - в) поведение человека формирует многоступенчатый процесс ожидания результатов, вознаграждения, оценки его весомости и сопоставления с затратами труда и доходами других;
 - г) в управлении мотивацией важны реальность трудовых поручений, неотвратимость вознаграждения, адекватность вознаграждения потраченным усилиям работника.
- 9.** Расположите потребности работника согласно пирамиде А. Маслоу, начиная с базовых:
- а) в уровне оплаты труда, превышающем прожиточный минимум;
 - б) потребность в реализации творческих планов;
 - в) потребность в признании достижений работника;
 - г) потребность в сохранении рабочего места;
 - д) потребность в хорошем психологическом климате в коллективе.
- 10.** К нематериальным мотиваторам поведения персонала относятся:
- а) уровень оплаты труда;
 - б) участие работников в прибыли фирмы;
 - в) возможность профессионального роста;
 - г) морально-психологический климат в коллективе;

11. К внешним рычагам, развивающим патриотическую мотивацию работников (преданность фирме) относятся:

- а) информирование работников об экономическом положении организации;
- б) сдельная заработная плата;
- в) развитая корпоративная культура;
- г) совместное проведение вне рабочего времени;
- д) либеральный стиль руководства.

12. Теория справедливости С.Адамса требует от систем мотивации стимулирования:

- а) частного индивидуального контракта об оплате труда;
- б) гласной открытой системы премирования и оплаты труда;
- в) учета усилий и результатов труда работников при назначении вознаграждения;
- г) игнорирования интереса работников к заработку коллег.

Тема 11. Формирование трудового коллектива и управление конфликтами

Вопросы для обсуждения на практическом занятии:

1. Трудовой коллектив: понятие, основные признаки и виды коллективов.
2. Пути формирования коллектива.
3. Сущность социальных конфликтов и их структура.
4. Конфликт как процесс. Стадии конфликта.
5. Пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов.

Индивидуальные задания:

1. Темы докладов и рефератов:
 - Социальное партнерство в сфере труда.
 - Малые группы и коллективы.
 - Командообразование.
 - Психологический климат в коллективе : понятие и измерение
 - Стратегии поведения в конфликте
 - Причины конфликтов в коллективе
2. Предотвращение конфликтов, создание конфликтов или управление конфликтами (эссе)
3. Составьте схему или таблицу, систематизирующую виды коллективов.
4. Составьте схему или таблицу, систематизирующую виды организационных конфликтов.
5. Составьте схему, раскрывающую структуру организационного конфликта

6. Проанализируйте реальный, наблюдаемый вами конфликт (аналитическая записка)
7. Выявите положительные и отрицательные эффекты сплоченного коллектива (эссе, таблица)
8. *Термины для глоссария:* коллектив, сплоченность, команда, взаимозаменяемость, вертикальный конфликт, горизонтальный конфликт, конструктивный конфликт, деструктивный конфликт, конфликтная ситуация, объекты конфликта, субъекты конфликта, посредники в конфликте, разрешение конфликта, профилактика конфликтов, управление конфликтом.

Тесты:

1. К признакам сформировавшегося коллектива относятся:
 - а) наличие у его членов одинаковых целей;
 - б) однородность социальных характеристик членов коллектива;
 - в) признание членами группы друг друга;
 - г) сплоченность;
 - д) наличие единой цели деятельности.
2. Выделите черты, которые отличают команду от коллектива:
 - а) сплоченность;
 - б) малочисленность;
 - в) взаимозаменяемость;
 - г) наличие общей цели.
3. В условиях сплоченного коллектива вероятны последствия:
 - а) демократические методы принятия решений;
 - б) принятие менее рискованных решений;
 - в) улучшение решения междисциплинарных проблем;
 - г) замедление адаптации новичков в коллективе;
 - д) напряженный психологический климат в коллективе.
4. К признакам деструктивного (дисфункционального) конфликта относятся:
 - а) наличие объективной причины конфликта;
 - б) потери рабочего времени, превышающие выигрыш от решения проблемы конфликтным путем;
 - в) позволяет выявить и решить проблему;
 - г) ухудшает морально-психологический климат в коллективе.
5. Обязательными участниками конфликта являются:
 - а) оппоненты;
 - б) подстрекатели;
 - в) посредники;
 - г) организаторы.
6. Признак, который является обязательным для открытого конфликта, но может отсутствовать у скрытого:
 - а) взаимозависимость, побуждающая к взаимодействию;
 - б) конфликтные действия, направленные друг против друга;

- в) наличие объекта конфликта;
 - г) различие мнений и ценностных установок.
- 7.** Примерами социального организационного конфликта являются:
- а) дискуссия экспертов о причинах аварии;
 - б) забастовка в связи с невыплатой зарплаты;
 - в) ценовая конкуренция на потребительском рынке;
 - г) ссоры в коллективе в связи с расстановкой работников по рабочим местам.
- 8.** Наивысший уровень управления конфликтами использует стратегию:
- а) уклонение от конфликта;
 - б) компромисс;
 - в) подавление оппонента;
 - г) разрешение проблемы путем сотрудничества.
- 9.** Распределите события по стадиям конфликта
- | | |
|--------------------------|---|
| 9.1 конфликтная ситуация | а) произошел разрыв отношений оппонентов |
| 9.2 инцидент | б) активизировались подстрекатели конфликта |
| 9.3 кризис | в) возник повод открыто высказать мнения, не совпадающее с решением руководства |
| 9.4 завершение конфликта | г) одна из сторон уступила требованиям оппонента |
- 10.** Выберите признаки горизонтального конфликта:
- а) является межличностным;
 - б) осуществляется между начальником и подчиненным;
 - в) возникает между субъектами, находящимися на одной иерархической ступени;
 - г) всегда является конструктивным.
- 11.** Черты коллектива у штата сотрудников появляются:
- а) при включение сотрудников в штат;
 - б) наличии общей цели;
 - в) взаимозаменяемости людей в процессе их практического взаимодействия;
 - г) при отсутствии конфликтов.
- 12 .** Общими признаками открытого и скрытого конфликтов являются:
- а) ограниченность внутриличностными переживаниями;
 - б) наличие объекта конфликта;
 - в) действия, направленные оппонентами друг против друга;
 - г) различие мнений и ценностных установок.
- 13.** Примерами вертикального конфликта являются:
- а) конфликт между руководителем и подчинены;
 - б) конфликт между руководителями двух отделов;

в) конфликт между двумя сотрудниками, занимающими одинаковые должности;

г) конфликт между двумя подразделениями организации.

14. К признакам конструктивного конфликта можно отнести:

а) наличие объективной причины конфликта;

б) потери рабочего времени, превышающие выигрыш от решения проблемы конфликтным путем;

в) позволяет выявить и решить производственную проблему;

г) ухудшает морально-психологический климат в коллективе.

3. КЕЙС

На основе приведенных ниже характеристик и отчетных данных фирмы выполните следующие задания:

1. Оцените объем используемых трудовых ресурсов и динамику численности персонала.
2. Рассчитайте показатели движения персонала в организации, сделайте по ним выводы.
3. Проанализируйте структуры персонала (квалификационную, возрастную, штатную) и их изменения.
4. Отрадите в виде схемы действующую структуру управления на предприятии и, если есть необходимость, спроектируйте более рациональную.
5. Оцените эффективность функционирования персонала и ее динамику.
6. Оцените состояние мотивации и стимулирования персонала в организации.
7. Оцените возможные зоны конфликтов в организации.
8. Оцените эффективность управления персоналом в данной организации.
9. Сформулируйте для организации кадровую политику на ближайшие 5 лет. (кадровые цели и средства их осуществления в виде структурно-логической схемы или таблицы).

Фирма специализируется на выпуске медицинской техники. Ей не удалось заключить долгосрочные контракты на поставку в медицинские учреждения своей наукоемкой продукции. Объем производства на 2016 г. планируется увеличить на 5 %. Фирма видит свою миссию в обеспечении местных рынков надежной высококачественной медтехникой.

В 2016 году в цехе 1 планируется установить автоматическое оборудование, для обслуживания которого потребуется 30 рабочих 6-7 разрядов, будет высвобождено 50 человек 1-3 разрядов. Форма оплаты труда РСиС – оклад, дифференцированный по образованию, должности и стажу работы в фирме, премирование по итогам года из фонда оплаты труда. Рабочие оплачиваются по повременной-премиальной и сдельной оплате в зависимости от функций и используемой техники (средства фонда оплаты труда). Менеджер по персоналу в настоящее время подчинен зам. директора по экономике.

Таблица 1

**Основные технико-экономические показатели
и кадровые характеристики фирмы ООО «Факел»**

Показатели	2013 г.	20014 г	2015 г
Объем основных производственных фондов (тыс. руб.)	100 000	100 000	100 000
Выручка от реализации прод. (тыс. руб)	188 000	243 000	278 000
Годовые издержки фирмы (тыс. руб.), в том числе	121 000	145 800	175 000
- фонд оплаты труда	27 000	33 500	36 000
Прибыль,(тыс. руб.).в том числе использованная	67 000	97 200	103 000
- на социальные нужды	3 000	4 000	4 500
Среднегодовая численность персонала (чел.)	280	310	300
- принято за год	60	110	80
- уволено за год, в том числе:	100	90	90
- в связи с уходом на пенсию	20	30	25
- по собственной инициативе	70	50	55
- за нарушения дисциплины	10	10	10
Возрастная структура персонала (в % к ППП)			
До 30 лет	30	25	20
30-39 лет	10	15	10
40-49лет	20	20	25
50 и более лет	40	40	45
Должностная структура персонала (человек):			
Директор	1	1	1
Зам директора по производству.	1	1	1
Зам директора по маркетингу	1	1	1
Зам директора по экономике	1	1	1
Гл. бухгалтер	1	1	1
Бухгалтеры	1	2	2
Инженеры	3	2	2
Менеджер по персоналу	2	1	1
Начальники цехов	3	3	3
Бригадиры	7	7	7
Рабочие	245	275	265
Др. служащие и МОП	13	13	13
Квалификационная структура работников:			
РСиС с высшим образованием (в % к РСиС)	85	90	100
Рабочие (в % к рабочим)			
1-3 разряда	60	55	60
4-5 разрядов	25	30	30
6-7 разрядов	15	10	5

4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная учебная литература:

1. Управление персоналом организации. практикум: учебное пособие для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Инфра-М, 2012 .364 с.
2. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. И.Б. Дураковой. М.: Инфра-М, 2012 . 569 с.
3. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учебное пособие для вузов. М.: Альфа-М: Инфра-М, 2012. 253 с.
4. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов: для бакалавров и специалистов. СПб.: Питер, 2012. 320 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. для вузов. М.: Проспект, 2011. 688 с.

Дополнительная литература

1. Алайцева Т.В. Человеческий капитал и система национального образования // Вестник Самарского государственного университета. Серия «Экономика и управление» .2015.№9/1(131).С.224-229.
2. Безлепкина Н.В., Кононова Е.Н. Практикоориентированное обучение: проблемы и пути развития / Стратегические цели Вуза в условиях инновационной образовательной деятельности: Сборник научных трудов международной научно-методической конференции (Самара 18 марта 2011).-Самара: Издательство «Универс групп», 2011, с.94-96
3. Безлепкина Н.В., Кононова Е.Н. Требования российских работодателей на рынке труда. Наука и образование в развитии промышленной, социальной и экономической сфер регионов России [Электронный ресурс]: III Всероссийские научные Зворыкинские чтения: сб. тез. докл. III Всероссийской межвузовской научной конференции. Муром, 4 февр. 2011 г.– Муром: Изд.-полиграфический центр МИ ВлГУ, 2011. с. 751-753.
4. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации: учебник для вузов, 2-е изд., доп. и перераб. М.: Инфра-М, 2012. 262 с.
5. Иваненко Л.В., Филатова А.В. Управление мотивацией персонала: учебное пособие. Самара: Изд-во «Самарский университет». 2013. 141 с.
6. Кононова Е.Н. Российская модель рынка труда: основные черты и тенденции трансформации// Вестник Самарского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2013. №4 (105). С.191-197.

7. Кононова Е.Н. Проблемы и особенности формирования кадровой политики российских предприятий в переходный период / Процессы и среда современного менеджмента: межвуз. сборник научных статей. - Самара: Издательство «Самарский университет». 2006. С.32-41.
8. Кононова Е.Н. Управление персоналом в малом бизнесе / Процессы и среда современного менеджмента. Сб. научн. статей. Под ред. Н.Н.Османкина, Н.М.Кондратенко, С.А. Мартышкина. Самара; изд-во «Самарский университет». 2003. С. 54-62.
9. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие для вузов / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: Инфра-М, 2012. 220 с.
10. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник для вузов / А.Я. Кибанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2012. 523 с.
11. Тюкавкин Н.М. Роль наемного менеджмента в экономике // Математика, экономика и управление. 2015. №2, с.75-78.
12. Тюкавкин Н.М. К вопросам методологического корпоративизма и роли наемного менеджмента в экономике // Математика, экономика и управление. 2015. №2, с.108-110.
13. Тюкавкин Н.М., Сорочайкин А.Н. Основные вопросы по курсу «Управление персоналом»: учебное пособие для бакалавров. Самара: Изд-во «Самарский университет». 2012. 51 с.
14. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М. 2012. 364 с.
15. Экономика и управление в XXI веке: коллективная монография. Т. 10. Управление персоналом / А.В. Гладов [и др.]; под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. Самара: Изд-во «Самарский университет». 2012. 193 с.
16. Экономика и управление в XXI веке: коллективная монография. Т. 13. Управление персоналом и рынок труда / Л.В. Иваненко [и др.]; под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013. 210 с.
17. Экономика и управление в XXI веке: коллективная монография. Т. 10. Управление персоналом / А.В. Гладов [и др.]; под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. Самара: Изд-во «Самарский университет». 2012. 193 с.

Рекомендуемые периодические издания

1. Управление персоналом. Научный журнал.
2. Кадровый менеджмент. Научный журнал.
3. Справочник кадровика. Научный журнал.
4. Менеджмент в России и за рубежом: Все о теории и практике управления бизнесом, финансами, кадрами. М.: Финпресс.
5. ЭКО: Всероссийский экономический журнал / Ордена Ленина Сибирское отделение РАН, институт Экономики и организации промышленного производства СО РАН, редакция журнала "ЭКО". Новосибирск: Наука.

Электронные издания:

1. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена. URL: <http://www.aup.ru/books/m152>.
2. Архив журнала «Управление персоналом». URL: <http://www.top-personal.ru/magazines.html>.
3. Архив журнала «Кадровый менеджмент». URL: <http://www.km-magazine.ru>.
4. Электронный журнал «Справочник по управлению персоналом». URL: <http://www.proflit.ru/catalog/kadry/spravochnik-po-upravleniyu-personalom>.
5. Кадры RU. Инфо-портал для HR-менеджеров. URL: <http://www.kadry.ru>.

Рекомендуемые словари и справочники

1. Большой экономический словарь: 24800 терминов / под ред. А.Н. Азрилияна. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Ин-т новой экономики, 2002. 1280 с.
2. Волкова К.А. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции: справ. пособие / К.А. Волкова, Ф.К. Казакова. М.: Экономика. 2003. 557 с.
3. Жданова И.Ф. Англо-русский экономический словарь: Ок. 60 000 терминов и терминологических словосочетаний. 4-е изд., стер. М.: Русский язык. 2001. 880 с.
4. Кураков В.Л. Словарь-справочник по менеджменту. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2001. 224 с.
5. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь для бакалавров и магистров / сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. 2-е изд., перераб. и доп. Самара: Институт анализа экономики города и региона. 2014. 106 с.

Учебное издание

Агаева Лилия Кабировна,
Безлепкина Наталья Валерьевна,
Кононова Елена Николаевна и др.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Практикум

Публикуется в авторской редакции
Титульное редактирование *Т. И. Кузнецовой*
Компьютерная верстка, макет *Т. В. Кондратьевой*

Подписано в печать 10.11.15. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать оперативная.

Усл.-печ. л. 3,0; уч.-изд. л. 3,25. Гарнитура Times.

Тираж 300 экз. Заказ № 2690.

Издательство «Самарский университет», 443011, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

Тел. 8 (846) 334-54-23.

Отпечатано на УОП СамГУ.