

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники»

Кафедра экономики

Управление человеческими ресурсами
Методические указания к практическим занятиям
и самостоятельной работе

для студентов направления

080200.62 – Менеджмент

Томск 2015

Занятие 1. Основы управления человеческими ресурсами.....	3
Занятие 2. Организационное поведение в управлении человеческими ресурсами	4
Занятие 3. Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов в организации.....	4
Занятие 4. Анализ кадрового потенциала организации.....	6
Занятие 5. Процесс подбора, отбора и найма персонала.....	7
Занятие 6. Адаптация, оценка и обучение персонала.....	8
Занятие 7. Конфликтные ситуации, конфликты, управление конфликтами.....	10
Вопросы для подготовки к зачету.....	13
Тесты для самоконтроля	16

Занятие 1. Основы управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения.

Вопрос 1. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами.

Вопрос 2. Отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом

Задание 1. Составление жизненного плана

Каждый человек должен планировать свою жизнь, свое будущее. Без этого его действия спонтанны и теряют целенаправленность. Значение жизненного плана трудно переоценить, но особенно он важен для менеджеров и руководителей. Постарайтесь разработать для себя жизненный план, хорошо его продумать, при необходимости скорректировать и неуклонно выполнять. Тогда, без сомнения, вы многого добьетесь.

Задание 2. Дайте комментарии к нижеприведенным положениям и ответьте на вопросы

Современным специалистам нужны следующие качества:

1. Наличие глубоких макроэкономических познаний.
2. Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.
3. Стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной.
4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?
2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?
3. Каковы отличительные особенности управления человеческими ресурсами в своей стране от международной деятельности?

Задание 3. Дайте комментарии к нижеприведенным положениям и ответьте на вопросы

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем, все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес- только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие

решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом; известны ли вам из мировой практики примеры социально ответственного поведения корпораций?

Занятие 2. Организационное поведение в управлении человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения.

Вопрос 1. Основные понятия теории мотивации и ее развитие.

Вопрос 2. Разнообразие, элементы и значение организационных культур

Задание 1. Анализ мотивационного механизма

В таблице приведены примеры вопросов, дающих возможность получить информацию о мотиваторах сотрудника

Проективный вопрос

1	Что стимулирует людей к эффективной работе?
2	Что нравится людям в работе?
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?
4	Что может вынудить человека уволиться?

Дайте ответы на вышеприведенные вопросы, составьте карту мотиваторов и дайте интерпретацию каждого из этих ответов и сделайте выводы

Анализ карты мотиваторов

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, материальные стимулы, зарплата		
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.		
Слава, почет и т.п.		
Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.		

Занятие 3. Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов в организации

Вопросы для обсуждения.

Вопрос 1. Цели планирования человеческих ресурсов.

Вопрос 2. Процесс планирования человеческих ресурсов.

Вопрос 3. Методы планирования человеческих ресурсов.

Вопрос 4. Сущность прогнозирования потребности в персонале организации

Задание 1. Провести анализ практической ситуации

В ходе опроса журналом «Эксперт» и консультационной фирмой «Альт» руководителям наиболее успешно функционирующих предприятий Санкт-Петербурга выяснялось их отношение к текучести кадров. Общим для них оказалось то, что они не пускали дело на самотек, так как понимали, что в этом случае уйдут лучшие. Тактика их поведения тем не менее оказалась разной.

АО «Первомайская заря» (Генеральный директор Г. Синцова). На «Первомайской заре» при небольшой зарплате удерживается основной костяк квалифицированных работников. Причину этого директор видит в том, что администрация всегда работала с людьми откровенно и никогда их не обманывала: «Я говорила, что будет трудно, будет низкая зарплата, часть зарплаты не будет выплачиваться. Это так и было, но потом то, что обещали, всегда делали».

АО «Завод турбинных лопаток» (Директор В. Чернышев). Директор, приняв ЗТЛ в критической ситуации, был вынужден уволить почти половину работников. Он считал: «Насильственный способ, конечно, неприятен, он очень труден, но он гораздо более конструктивен. По крайней мере, он оставляет больше приличных людей».

АО «Балтика» (Директор Т. Болев). На «Балтике» осуществляют принцип постепенного повышения заработной платы и одновременного повышения требований к работникам — дисциплины, объема работ. В итоге на «Балтику» приходят работники более высокой квалификации и ответственности, а те, кто в новых условиях работать не могут, уходят. Т. Болев считает: «Кадровые изменения не обязательно означают, что кого-то нужно выгонять, а кого-то приглашать. Нужно платить, и этот отбор произойдет сам собой».

Какие варианты отношения руководства фирмы к текучести используются на этих предприятиях?:

1. Самотек.
2. Минимизация текучести за счет стабилизации кадрового состава.
3. Минимизация текучести за счет административного сокращения (увольнения).
4. Стимулирование текучести за счет ужесточения требований к работникам.

Задание 2. Сравните типы кадровой политики

Характеристики трех типов кадровой политики по В. Оучи

Организация типа А (американская модель)	Организация типа J (японская модель)	Организация типа Z
<ol style="list-style-type: none"> 1. Найм работников на относительно короткое время 2. Индивидуальное принятие решения 3. Индивидуальная ответственность 4. Быстрое развитие и продвижение 5. Механизм явного и точного контроля 6. Поддержка спе- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пожизненный найм работников 2. Коллективное принятие решений 3. Коллективная ответственность 4. Медленное развитие и продвижение 5. Механизмы косвенного контроля 6. Поддержка неспециализированной 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Долгосрочный найм 2. Коллективное принятие решений 3. Индивидуальная ответственность 4. Медленное развитие и продвижение 5. Косвенный, неформальный контроль с использованием точных формальных критериев 6. Умеренно специализи-

Организация типа А (американская модель)	Организация типа J (японская модель)	Организация типа Z
специализированной карьеры работников (по вертикали)	карьеры работников	рованная карьера ра- ботников

Занятие 4. Анализ кадрового потенциала организации

Вопросы для обсуждения.

Вопрос 1. Понятие и оценка кадрового потенциала.

Вопрос 2. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал организации.

Вопрос 3. Управление развитие кадрового потенциала

Задание 1. Решите ситуационную задачу

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих условиях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в рамках моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнеса.

Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру, и появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ. От вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

Задание 2. Решите ситуационную задачу

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих условиях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в рамках моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнеса.

Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему? **Задание 3. Решите ситуационную задачу**

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих условиях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в рамках моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнеса.

Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПК. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой, которая недавно была управляющей на фирме-конкуренте. По какой-то причине она была уволена и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать за ней, можете взять ее на работу или просто пообещать это. Обида так сильна, что она с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

Задание 4. Решите ситуационную задачу

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих условиях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в рамках моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнеса.

Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер в крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

Занятие 5. Процесс подбора, отбора и найма персонала

Вопросы для обсуждения.

Вопрос 1. Процесс подбора персонала. Источники и методы набора сотрудников.

Вопрос 2. Этапы отбора персонала в организации.

Вопрос 3. Процесс приема персонала на работу. Перевод на другую работу. Увольнение с работы.

Задание 1. Выберите хорошо знакомую вам должность, профессию. Определите, какими практическими навыками (не менее 3) и личностными качествами (не менее 3) должен обладать кандидат, претендующий занять эту должность.

Задание 2. Подготовьте 8-10 вопросов для отборочного собеседования с кандидатом на выбранную Вами должность. Запишите вопросы и приведите варианты желательных и нежелательных ответов кандидата. Цель проведения собеседования — выяснить, обладает ли претендент навыками и качествами, необходимыми для выполнения работы, описанной студентом в задании 1.

Задание 3. Приведите примеры рекламных объявлений о вакансиях из газет, журналов, которые печатаются в Вашем регионе (не менее 3). Заполните таблицу, оценив каждый вид информации для всех объявлений: п-полная, н-неполная, о-отсутствует.

Реклама организации	№1	№2	№3	№4	№5
1. информация об организации					
2. информация о работе					
3. требования к работнику					
4. информация о зарплате и льготах					
5. организационная и контактная информация					

Задание 4. Сравнить внутренние и внешние источники набора персонала

Таблица 1 — Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Внешние источники набора персонала	
Преимущества	Недостатки
Внутренние источники набора персонала	
Преимущества	Недостатки

Занятие 6. Адаптация, оценка и обучение персонала

Вопросы для обсуждения.

Вопрос 1. Понятие адаптация, ее основные направления.

Вопрос 2. Профессиональная адаптация.

Вопрос 3. Теория и практика оценки персонала. Аттестация кадров.

Вопрос 4. Методы обучения персонала. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации

Задание 1. Заполнить анкету адаптации работника

1. Нравится ли Вам Ваша работа?

- а) очень нравится;
- б) пожалуй, нравится;
- в) работа мне безразлична.

2. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

3. Когда Вы пришли в первый день в эту организацию, что для Вас было самым трудным?

- а) общение с новым коллективом;
- б) общение с новым мастером;
- в) привыкание к новому рабочему месту.

4. В первые дни работы Вам объяснили общие требования к работе?

- а) да;

8. В первые месяцы работы что для Вас имело большее значение?

- а) влиться в коллектив;
- б) эффективно работать;
- в) слышать одобрение руководства;
- г) свой вариант ответа.

9. Если в первые месяцы работы у Вас возникала проблема, то к кому Вы обращались?

- а) к Вашему непосредственному мастеру;
- б) к специалисту бригады;
- в) к наставнику;
- г) ни к кому.

10. Ваше мнение об организации изменилось от того, как Вы начали в ней работать?

- а) да, в лучшую сторону;
- б) да, в худшую сторону;

б) нет.

в) нет, не изменилось.

5. Кто Вам помог освоить новые должностные обязанности?

- а) Ваш непосредственный мастер;
- б) члены бригады;
- в) никто не помогал.

6. Сколько по времени Вы осваивались с новыми должностными обязанностями?

- а) до 1 месяца;
- б) до 3 месяцев;
- в) более полугода.

7. Вам было трудно привыкнуть к новому рабочему месту?

- а) да;
- б) нет.

11. Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована ваша работа?

- а) по-моему, наша работа организована очень хорошо;
- б) в общем неплохо, хотя есть возможность улучшения;
- в) трудно сказать;
- г) работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую;
- д) по-моему, работа организована очень плохо.

12. Как Вы считаете, какова причина увольнения сотрудников с предприятия?

- а) сложный психологический климат;
- б) плохая организация труда;
- в) заработная плата;
- г) свой вариант

Задание 2. Заполнить аттестационный лист работника

Аттестационный лист работника предприятия «КОМ»

1. Сведения о работнике

- 1.1. Ф.И.О. _____
- 1.2. Год рождения _____
- 1.3. Оклад _____
- 1.4. Занимаемая должность _____
- 1.5. Общий трудовой стаж _____
в том числе по специальности _____

2. Характеристика

Категория	№ п\п	Характеристика	Оценка		
			высокая	средняя	низкая
1. Деловая квалификация					
все	1.1.	уровень квалификации, необходимый для выполнения должностных обязанностей			
рук., спец.	1.2.	знание вновь вводимых законов, нормативных актов, других документов, необходимых для выполнения должностных обязанностей			
рук.,	1.3.	уровень знаний, смежных с основной работой, по-			

Категория	№ п\п	Характеристика	Оценка		
			высокая	средняя	низкая
спец.		зволяющий замещать другие должности			
2. Деловые и личные качества					
все	2.1.	Ответственность и исполнительность в работе			
все	2.2.	Личная организованность			
все	2.3.	умение построить хорошие отношения с коллегами и руководством			
все	2.4.	степень личного участия в деятельности коллектива			
рук., спец.	2.5.	оперативность в принятии решений			
рук., спец.	2.6.	умение владеть собой, стрессоустойчивость			
рук.	2.7.	умение рационально распределить работу подчиненных			
рук.	2.8.	умение координировать и контролировать работу подчиненных			
рук.	2.9.	требовательность и умение поддерживать дисциплину			
3. Результаты деятельности					
все	3.1.	выполнение должностных обязанностей (полнота выполнения, качество и своевременность)			
все	3.2.	лояльность к компании			
рук., спец.	3.3.	объем выполняемой работы (загрузка) по должности			
Общее число оценок					

Занятие 7. Конфликтные ситуации, конфликты, управление конфликтами

Вопросы для обсуждения.

Вопрос 1. Природа конфликтов в организации, их виды и значение.

Вопрос 2. Причины конфликтов и их устранение. Профилактика конфликтных ситуаций. Роль руководителя в конфликтных ситуациях.

Вопрос 3. Типология конфликтов. Управление конфликтом. Форма, структура и динамика конфликтов, пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов

Задание 1. Прочитайте описание конфликтной ситуации. Объясните, какого типа был конфликт, какие имел последствия и какими методами его следует разрешить.

Ситуация

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, — Иванов и Сидоров. Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело. Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и по-

просил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи. Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые. К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Задание 2. Прочитайте описание проблемной ситуации. Каким образом лучше действовать руководителю, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе? Ответ аргументируйте.

Описание ситуации

В трудовой коллектив, в котором существует несогласие между двумя группами сотрудников по поводу внедрения нового стиля руководства, назначен новый руководитель «со стороны».

Варианты ответов

1. Установить контакт со сторонниками нововведений. Вести работу по внедрению новшеств, действуя на несогласных силой своего примера и авторитета, а также примера других коллег.
2. Пытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, воздействовать на них аргументами во время дискуссий.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и др.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности. Идти вперед, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое и старое.

Задание 3. Прочитайте описание проблемной ситуации. Какой вариант поведения вы выберете? Ответ аргументируйте.

Описание ситуации

Вас назначили начальником отдела в новую крупную компанию, и не все сотрудники знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще 2 часа. Вы идете по коридору и видите трех сотрудников отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь назад через 20 минут, вы видите, что беседа продолжается.

Варианты ответов

1. Вы остановитесь, дадите понять сотрудникам, что вы — новый руководитель. Между прочим заметите, что их беседа затянулась и пора приниматься за работу.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его в свой кабинет. Сделаете замечание начальнику по поводу долгих бесед его подчиненных.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет

ли у них каких-либо претензий к руководству. После этого предложите пройти на свое рабочее место.

4. Прежде всего представьтесь, поинтересуйтесь, как идут дела в отделе, как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих сотрудников на заметку и будете контролировать их поведение в дальнейшем.

Вопросы для подготовки к зачету

1. Охарактеризуйте место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.
2. Объясните понятие «деятельность по управлению человеческими ресурсами».
3. Раскройте сущность управления человеческими ресурсами в историческом аспекте.
4. Что такое концепция управления человеческими ресурсами и как она связана с концепцией управления в целом?
5. В чем заключалась специфика управления человеческими ресурсами в России?
6. Что такое система управления человеческими ресурсами? Каковы ее цели и составные части?
7. Чем отличается в настоящее время состав функций кадровых служб в отечественных и зарубежных организациях?
8. Назовите состав подсистем системы управления человеческими ресурсами и их основные функции.
9. Какие принципы необходимо учитывать при формировании и при развитии системы управления человеческими ресурсами и почему?
10. Какие методы применяются при обследовании и анализе системы управления человеческими ресурсами?
11. Раскройте сущность методов формирования, обоснования и внедрения системы управления человеческими ресурсами.
12. Приведите классификацию методов управления человеческими ресурсами и раскройте их сущность.
13. Каким образом механизмы совладения производством и участия в прибылях влияют на принципы управления человеческими ресурсами организации?
14. Охарактеризуйте основные черты американского стиля управления человеческими ресурсами в современных компаниях.
15. Выявите наиболее значимые особенности управления человеческими ресурсами в японских компаниях.
16. Объясните сущность понятия «кадровая политика».
17. Охарактеризуйте пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровые политики. Какие подтипы активной кадровой политики существуют?
18. В чем основное отличие закрытой и открытой кадровой политики? Опишите условия эффективности данных типов кадровых политик.
19. Раскройте сущность основных этапов проектирования кадровой политики.
20. В чем заключается сущность формирования концепции кадровой политики? Раскройте сущность данной концепции.
21. Определите основные пути совершенствования проведения кадровой политики в организации.
22. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления человеческими ресурсами?
23. Какую структуру имеет типовой оперативный план работы с человеческими ресурсами?
24. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?

25. В чем заключается сущность планирования использования кадров?
26. Раскройте сущность планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения кадров.
27. Что такое найм на работу?
28. Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
29. В чем заключается беседа с поступающими при приеме на работу?
30. Дайте характеристику эффективности различных источников найма персонала.
31. В чем состоят особенности конкурсного набора персонала?
32. В чем сущность и каков механизм формирования модели рабочих мест?
33. Назовите группы деловых и личностных качеств, которые используются при отборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления.
34. Дайте характеристику методам оценки и обора персонала.
35. Какие рекомендации следует учитывать при проведении беседы с кандидатом на занятие вакантной должности?
36. Какие тесты следует использовать для отбора работников при приеме на работу?
37. Раскройте содержание процедуры процесса отбора кандидата на занятие вакантной должности.
38. Назовите основные принципы оплаты труда персонала.
39. Каковы основные элементы тарифной системы?
40. Выявите преимущества и проанализируйте недостатки различных форм и систем оплаты труда.
41. В каких случаях сдельная оплата труда более рациональна по сравнению с повременной?
42. В чем принципиальная разница между премией и вознаграждением?
43. Каковы наиболее общие закономерности осуществления неденежных выплат работнику?
44. Назовите негативные тенденции в оплате труда работников России в 90–х гг.
45. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
46. В чем отличие теории А. Маслоу от теорий его последователей?
47. В чем особенности процессуальной теории мотивации?
48. Что такое качество трудовой жизни?
49. Назовите группы показателей, влияющих на качество трудовой жизни.
50. Дайте определение сущности и назовите виды деловой карьеры.
51. Раскройте сущность основных стадий и этапов планирования деловой карьеры.
52. Какие методы планирования деловой карьеры существуют? В чем их преимущества и недостатки.
53. Обоснуйте эффективность предложенной карьеры руководителя предприятия.
54. Насколько планирование карьеры работников совместимо с функционированием организации в быстроменяющемся окружении?
55. какие проблемы возникают при разработке и реализации механизмов плани-

- рования и управления карьерой на современных предприятиях?
56. Какие качества необходимо развивать в себе, чтобы успешно продвигаться по служебной лестнице? Насколько применим зарубежный опыт исследований в российских условиях?
 57. Объясните роль процесса оценки персонала в управлении человеческими ресурсами.
 58. В чем заключаются основные задачи процедуры оценки работника?
 59. Какими преимуществами обладают методы управления по целям в процессе оценки работника?
 60. Кто и как, по Вашему мнению, должен отбирать критерии и методы оценки работников?
 61. В чем заключается особенность нетрадиционных подходов к оценке персонала?
 62. Охарактеризуйте три основных подхода к оценке эффективности работы персонала.
 63. Какие критерии конечных результатов деятельности предприятия используются? Охарактеризуйте их.
 64. В чем заключается сущность балльной методики оценки?
 65. В чем сущность метода КОУТ?
 66. Каков ваш стиль разрешения конфликтных ситуаций?
 67. Назовите формы преодолевающего поведения.
 68. Кто является конфликтной личностью?
 69. Назовите пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов.

Тесты для самоконтроля

1. Теоретиком идей научного управления считается:

- а. Фредерик Уинслоу Тейлор(1856-1915)
- б. Мари Паркер Фоллет(1868-1933)
- в. Дуглас МакГрегор(1906-1964)

2. Управление человеческими ресурсами можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.

- а. верно; б. неверно

3. П. Дракер является автором концепции:

- а. эффективной организации
- б. управления по целям
- в. «7-S»

4. К каким из стилей менеджмента относится данная характеристика: «самоутверждение и индивидуальная ответственность руководителей отдельных направлений бизнеса на фирме»

- а. к«западному»
- б. к«восточному»

5. «Сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация» - это:

- а. миссия организации
- б. цель организации
- в. задача организации
- г. стратегия организации

6. Найдите соответствующий термин приведенному ниже определению организационной структуры управления: «Структура управления фирмой, компанией, в которой четко разделены управление отдельными продуктами и отдельными функциями»:

- а. дивизиональная структура управления
- б. функциональная структура управления
- в. линейная структура управления
- г. матричная структура управления

7. Процессуальные теории мотивации основываются:

- а. на иерархии потребностей А. Маслоу
- б. на представлении о стремлении человека к самореализации
- в. на выборе поведения, способного привести к желаемым результатам
- г. на концепции«гигиенических факторов»
- д. на представлении, что человек по природе своей ленив

8. Какая из предложенных ниже последовательностей шагов предпочтительней в процессе принятия управленческого решения:

- а. разработка альтернатив- анализ альтернатив- выбор наилучшей из альтернатив

б. формулировка проблемы- разработка альтернатив- выбор наилучшей из альтернатив

в. анализ альтернатив- выбор наилучшей из альтернатив- согласование выбранной альтернативы с коллективом

г. признание проблемы- формулировка проблемы- выбор альтернативы– анализ и контроль выполнения решения

9. Разработчиками теории человеческого капитала были ученые:

а. Т. Шульц и Г. Беккер

б. М. Вебер и Э. Мэйо

в. А. Маслоу и М.Познер

10. Какому национальному стереотипу поведения присущи следующие характеристики: прагматичность, ориентация на дело и действие, жизненный здравый смысл, нелюбовь к умозрительным проектам, за которыми не стоит реального дела, чувство собственного достоинства, терпимость к чужим взглядам, мнениям, убеждениям, уважение к традициям, этноцентризм:

а. американскому

б. английскому

в. китайскому

г. японскому

11. «Жесткий способ организационного воздействия, заключающийся в разработке и введении в действие организационных положений, обязательных для исполнения» - это:

а. управление

б. руководство

в. регулирование

г. регламентирование

12. Г. Минцберг исследовал:

а. природу управленческого труда

б. ролевые модели, описывающие профессиональную деятельность менеджера

в. организационные структуры управления

г. всё вышеперечисленное

13. «Часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы» - это:

а. человеческие ресурсы

б. человеческие резервы

в. трудовые ресурсы

г. человеческий потенциал

д. человеческий капитал

14. «Составная часть управленческой деятельности и производственной политики организации, объединяющая различные формы кадровой работы, целью которой является увеличение возможности организации реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем» - это:

а. управление человеческими ресурсами

б. кадровая политика

в. управление персоналом

15. О какой из теорий жизненного цикла организации идет речь: «Автор теории предложил модель, описывающую развитие компаний через последовательность кризисных точек. Он выделяет пять стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Путь от одной стадии развития к следующей компания проходит, преодолевая соответствующий кризис данного переходного периода»?

- а. концепция органического эволюционного развития Б. Ливехуда
- б. модель организационного развития Л. Грейнера
- в. теория жизненных циклов И. Адизеса
- г. концепция коррекции бизнес-систем

16. Найдите для каждого уровня управления человеческими ресурсами соответствующий пример проведения политики в области УЧР

Уровни	Примеры
1. Глобальный уровень	а. стратегия карьерного роста, стратегия повышения квалификации и мастерства и т.д.
2. Национальный уровень	б. кадровая политика, стратегия сокращения издержек, маркетинговая стратегия и др.
3. Уровень организации	в. политика в области образования, занятости, здравоохранения, промышленная политика и т.д.
4. Уровень подразделений предприятия	г. управление развитием работников, стратегия развития производства и др.
5. Уровень отдельного работника	д. политика в сфере безопасности, экологии, международного права и т.д.

17. О какой из теорий жизненного цикла организации идет речь: «Теория родилась на основании уподобления организации живому организму. Модель показывает, что до расцвета доживают далеко не все предприятия, за расцветом неизбежно следует бюрократизация бизнеса, а затем «смерть». Автор определяет ряд опасностей, которые ожидают организацию на пути своего развития, но не дает ответа на вопрос: к какому организационному состоянию она должна стремиться, чтобы подольше задержаться в фазе расцвета»?

- а. концепция органического эволюционного развития Б. Ливехуда
- б. модель организационного развития Л. Грейнера
- в. теория жизненных циклов И. Адизеса
- г. концепция коррекции бизнес-систем

18. Содержательные теории мотивации основываются:

- а. на представлении о справедливости вознаграждения
- б. на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе
- в. на идее об удовлетворенности трудом
- г. на анализе процесса выполнения работы
- д. на оценке соотношения усилий и получаемого результата

19. Эта концепция управления человеческими ресурсами в организации базируется на следующей предпосылке: если работник принимает участие в

делах фирмы, в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения, получает право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно. О какой концепции идет речь?

- а. управление по результатам
- б. управление посредством мотивации
- в. управление посредством делегирования
- г. партисипативное управление
- д. предпринимательское управление

20. Организационное решение– это:

- а. выбор одной из альтернатив
- б. выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью
- в. формирование стратегий и последовательности действий для достижения цели, основанное на избирательных мыслительно-поисковых актах и преобразовании субъективных смыслов
- г. способ, образ экономических действий государства, регионов, предприятий, фирм, который избирают их руководители в результате анализа вариантов, исходя из поставленных целей и с учетом наличия ограниченных ресурсов

21. Разработчиком теории бюрократического построения организации являлся:

- а. Э. Мэйо(1880-1949)
- б М. Вебер(864-1920)
- в. А. Маслоу(1908-1970)

22. Найдите соответствующее каждому термину определение:

Термин	Определение
1. Миссия	а. конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации
2. Стратегия	б. причина существования организации, её ценности и идеалы
3. Политика	в. долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению
4. Направление деятельности	г. детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса

23. Какой из названных этапов не относится к отбору персонала:

- а. предварительный отбор
- б. определение требований к кандидату
- в. интервью и тестирование
- г. проверка рекомендаций
- д. предложение занять рабочее место

24. Какие из названных факторов, влияющих на приверженность сотрудников своей организации, не относятся к категории индивидуальных:

- а. мотивы выбора работы
- б. уровень образования

- в. возраст, семейное положение
- г. удаленность места жительства от места работы
- д. степень вовлеченности в детали проблем организации

25. Найдите соответствие между составляющими стратегии развития трудовых отношений и их содержанием

Составляющие стратегии развития трудовых отношений	Содержание
1. Развитие позитивного психологического контракта	а. формирование правильного восприятия и понимания действий руководства в целом, основанного на «отождествлении», при котором все стороны полностью принимают потребности других, как свои собственные и учитывают их
2. Повышение уровня приверженности	б. формирование у персонала организации таких компонентов, как отождествление себя с организацией, вовлеченность, лояльность
3. Создание климата доверия	в. согласование ожиданий сторон в отношении стандартов выполнения работы и их регулярный пересмотр

26. Какой из названных мотиваторов лишний:

- а. четкая цель
- б. межличностные отношения
- в. признание и статус
- г. льготы по социальному страхованию
- д. анонимность, творчество и рост

27. Вид управленческой деятельности по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, связанный с управлением конфликтом путем проведения переговоров, посредничества третьих лиц, обращения в арбитражный суд и другие судебные инстанции, а иногда посредством применения силы и подавления интересов работников– это:

- а. предупреждение конфликтной ситуации
- б. разрешение конфликтной ситуации
- в. урегулирование конфликта

28. Способ оценки эффективности управления человеческими ресурсами организации, заключающийся в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравнивают с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности– это:

- а. экспертная оценка
- б. метод бенчмаркинга
- в. метод подсчета отдачи инвестиций
- г. метод Д. Филлипса
- д. методика Д. Ульриха

29. Мотивационный механизм предприятия включает ряд шагов, приведенных ниже в произвольной последовательности. Какое из действий должно быть первым:

а. выявление мотивационных ресурсов в управлении и оценка эффективности мотивационного механизма

б. выбор соответствующего комплекта инструментов воздействия на трудовое поведение персонала и выработка принципиальных функций данного комплекса

в. выбор соответствующих методов воздействия на мотивацию, их разумное комплексное сочетание

г. определение возможности самопроизвольного или намеренного изменения факторов в соответствии с условиями развития производственной системы

д. выявление всех групп факторов, определяющих структуру мотивационного механизма и конкретизация их сущности в условиях определенной социальной среды, воздействие на мотивацию факторов внутренней и внешней среды

30. Тип кадровой политики, при котором возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации – это:

а. превентивная кадровая политика

б. пассивная кадровая политика

в. реактивная кадровая политика

г. активная кадровая политика

31. Реализация карьерных устремлений путем перемещения в другую функциональную область деятельности, а так же расширение или усложнение задач на прежней должности – это:

а. карьерный рост по вертикали

б. карьерный рост по горизонтали

в. центростремительное направление карьеры

32. Процесс планомерного и организованного обучения работников для получения ими соответствующей квалификации в любой отрасли производства или непромышленной сферы, что соответствует необходимому объему специальных знаний, умений и навыков – это:

а. повышение квалификации

б. подготовка кадров

в. переподготовка кадров

33. Совокупность организационно - стабилизирующих, распорядительных, дисциплинарных методов и способов организационного воздействия входят в систему

а. административных методов управления персоналом

б. экономических методов управления персоналом

в. социально-психологических методов управления персоналом

34. Найдите соответствие между объектами и предметами оценки в управлении человеческими ресурсами:

Объект оценки

Предмет оценки

- | | |
|--|---|
| 1. Кадровые решения | а. способности; личностные качества; поведение; выполнение работы |
| 2. Деятельность службы управления персоналом | б. решения в области набора, отбора, сокращения персонала; в сфере обучения и развития; в части организации оплаты и стимулирования труда |
| 3. Работники | в. выполнение функций (оказание услуг); соответствие тому, что было запланировано; затраты-результаты |

35. Найдите соответствие между стратегией управления человеческими ресурсами в сфере трудовых отношений и этапами жизненного цикла организации:

Жизненный цикл организации	Трудовые отношения
1. Стадия становления	а. определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
2. Стадия роста	б. выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективах и индивидуальных трудовых договорах
3. Стадия зрелости	в. решение проблем занятости, соблюдение трудовых законов, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами
4. Стадия сокращения производства	г. поддержка трудовой мотивации персонала, изыскание новых возможностей и резервов

36. Найдите соответствующие направлениям работы характерные для России особенности управления персоналом:

Направления работы	Характерные особенности
1. Стратегическое планирование	а. миссия компании зачастую не осмысленна, отсутствует четкая линия стратегии и кадровой политики, нет увязки её с целями и задачами работы предприятий в целом; концентрация внимания преимущественно на текущих оперативных вопросах
2. Отношения занятости	б. ощущение гарантий занятости, стабильности, принадлежности к коллективу высоко ценятся и зачастую они даже превышают желание рисковать в поисках более высокого заработка, но ме-

3. Продвижение и карьера

нее стабильных условий оплаты и занятости
в. ориентация на долговременную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая трудовая мобильность

4. Мотивация

г. формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий на большинстве предприятий четко не установлены; планирование карьеры зачастую не ведется; успех в основном зависит от умения установить доверительные отношения с руководством и добиться его личной поддержки

37. Найдите соответствие названных стратегий управления организацией с точки зрения УЧР их содержанию

Стратегия управления организацией	Содержание стратегии с позиции УЧР
1. Инновационная стратегия развития организации	а. стимулирование предпринимательского риска, непрерывное обновление знаний и развитие персонала; отсутствием жестких должностных инструкций, создание творческой обстановки и демократические формы принятия решений
2. Стратегия минимизации затрат	б. стимулирование максимальной заинтересованности работников в повышении качественных показателей; введение жестких методов контроля качества продукции и разработка соответствующих стратегий развития персонала в области использования новых технологий
3. Стратегия улучшения качества продуктов и услуг	в. стимулирование сокращения расходов сырья, материалов и электроэнергии; оптимизация численности персонала, зачастую его сокращение

38. Обучение персонала, как непрерывный процесс, включает ряд взаимосвязанных шагов, приведенных ниже в произвольной последовательности. Назовите, каким должен быть второй шаг данного процесса:

- а. постановка конкретных целей обучения
- б. определение потребности в обучении
- в. выбор критериев оценки результатов
- г. отбор обучающихся и выбор методов обучения
- д. реализация программ обучения и оценка достигнутых результатов

39. Найдите соответствие между этапами жизненного цикла организации и особенностями управления человеческими ресурсами

Жизненный цикл организации	Особенности УЧР
1. Стадия становления	а. гибкие рабочие модели: привлечение приверженных и высокомотивированных работников; оплата на осно-

- ве личных результатов; мало формальностей.
2. Стадия роста
б. особое внимание уделяется контролю затрат на рабочую силу и повышению производительности труда; требовательное отношение к расходам на обучение персонала, усиление различий между отдельными подразделениями и управленческими уровнями в организации.
3. Стадия зрелости
в. тонкие и формализованные методы привлечения, отбора и обучения персонала; разработка формализованных систем управления эффективностью и вознаграждения, ориентация на достижение высокой степени приверженности и развитие стабильных трудовых отношений с сотрудниками
4. Стадия сокращения производства
г. акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов; долгосрочные подходы к УЧР практически не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат.

40. «Обеспеченность финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами; изменения в области высоких технологий; степень сложности осуществления хозяйственной деятельности в зависимости от уровня конкуренции в отрасли и на региональном рынке продуктов и услуг». Названные характеристики факторов, оказывающих влияние на управление человеческими ресурсами и кадровую работу относятся:

- а. к факторам внешней среды организации
- б. к факторам внутренней среды организации