

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего**  
**образования**  
**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ**  
**УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»**  
**(ТУСУР)**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе

38.03.02, Менеджмент, очная, заочная  
38.03.03, Управление персоналом, очная, заочная

Автор:  
Т.Д.Санникова  
к.э.н., доцент кафедры Менеджмента ЭФ

2018

## Содержание

1. Общие положения.....	3
2. Задания к практическим занятиям.....	5
2.1 Темы опросов на практических занятиях.....	5
2.2 Примеры ситуационных задач по темам практических занятий .....	6
3. Самостоятельная работа.....	14
3.1 Цели и задачи самостоятельной работы студентов.....	14
3.2 Формы самостоятельной работы.....	14
3.3 Вопросы на самоподготовку .....	15
4. Тестовые задания.....	16
5. Список литературы для самостоятельного изучения.....	19

## **1 Общие положения**

Курс «Управление человеческими ресурсами» является одним из базовых курсов в обучении управленческих кадров. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» направлена на изучение понятия и категорий человеческих ресурсов, содержания стратегии УЧР, понятия кадровой политики и механизмов ее реализации, технологии формирования и развития человеческих ресурсов организации.

**Целью** практической и самостоятельной работы студентов по дисциплине является формирование у студентов комплекса знаний, умений и навыков, которые позволят ему в будущем применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к работникам, использовать прогрессивные технологии управления человеческими ресурсами в российских организациях.

### **Задачи:**

- дать студентам теоретические знания о подходах к управлению человеческими ресурсами организации;

- сформировать умение применять в практической деятельности механизмы реализации кадровой политики организации;

- сформировать комплекс знаний о методах планирования и формирования человеческих ресурсов организации, программах и процедурах отбора и найма;

- сформировать навыки использования методов деловой оценки и аудита человеческих ресурсов;

- сформировать навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;

- сформировать навыки организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

### **Требования к результатам практической и самостоятельной работы студентов по дисциплине:**

Студент должен **знать:**

- понятие человеческих ресурсов организации и подходы к управлению ими;
- механизмы реализации кадровой политики организации;
- понятие и сущность человеческого капитала организации, способы его формирования и развития;
- основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;
- методы деловой оценки персонала при найме;

- технологии текущей деловой оценки персонала;
- основные теории мотивации, лидерства и власти;
- методы проведения аудита человеческих ресурсов.

Студент должен **уметь**:

- использовать подходы к управлению человеческими ресурсами в зависимости от характеристик организации и коллектива;
- использовать механизмы реализации кадровой политики в соответствии со стратегическими планами организации;
- использовать методы формирования и развития человеческого капитала организации;
- проводить оценку работников при найме, текущую деловую оценку персонала, аудит человеческих ресурсов;
- организовывать групповую работу, применяя теории мотивации, лидерства и власти.

Студент должен **владеть**:

- навыками разработки требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;
- навыками деловой оценки персонала при найме;
- навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала;
- навыками выбора механизмов реализации кадровой политики организации;
- навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

## 2 Задания к практическим занятиям

Практические занятия по дисциплине проходят в виде опросов, тестирования и решения ситуационных задач по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

### 2.1 Темы опросов на практических занятиях:

1. Понятие и характеристики человеческих ресурсов.
2. Ресурсы организации и роль человеческих ресурсов
3. Понятие управления человеческими ресурсами (УЧР)
4. Основные характеристики УЧР
5. Логическая структура УЧР
6. Основные стейкхолдеры организации
7. Жесткая и мягкая модели УЧР
8. Разграничение целей и функций УЧР и управления персоналом
9. Модели управления человеческими ресурсами
10. Национальные модели УЧР
11. Гарвардская модель 4С
12. Критерии оценки базовых социально-культурных ценностей Г. Хофштеде
13. Отличия российской и американской моделей УЧР
14. Понятие и элементы кадровой политики
15. Направления УЧР в кадровой политике
16. Общие и специфические механизмы кадровой политики
17. Инструменты кадровой политики
18. Понятие вовлеченности работника
19. Понятие и элементы человеческого капитала
20. Критерии подбора и расстановки персонала
21. Методы оценки при формировании кадрового состава
22. Этапы формирования человеческого капитала организации
23. Методы формирования человеческих ресурсов
24. Процедуры отбора кандидатов
25. Политика партнерства «работодатель-сотрудники»
26. Направления трансформации кадровой политики
27. Виды текущей деловой оценки персонала
28. Технологии текущей деловой оценки персонала
29. Составляющие аудита человеческих ресурсов
30. Факторы профессионального развития
31. Основные теории мотивации
32. Интегрированная модель стратегии УЧР
33. Принципы формирования команд
34. Направления организации групповой работы
35. Характеристики и виды лидерства в организации
36. Виды власти в коллективе

## 2.2 Примеры тестов и ситуационных задач по разделам практических занятий:

### 1 Человеческие ресурсы как объект управления

#### 1.1 Задание:

Рассмотреть ситуации, выбрать и применить модели УЧР:

1. Небольшое учебное заведение ВПО. Сменился директор. Старый директор имел большой авторитет в коллективе, опыт, отличные коммуникативные навыки. Новый – молод, авторитета и опыта нет, коммуникативные навыки есть, но хуже чем у старого. Какую модель или микс из моделей ему выбрать для успешного руководства профессиональным коллективом? Почему?

2. Региональный банк среднего размера. Показатели падают, причины не только во внешней экономической ситуации, но и в управленческих просчетах. Принята модель управления по результатам (за исключением сознательного управления людьми и окружением). Стоит выбрать другую модель или модифицировать старую? Какая модель (микс) лучшим образом поможет банку выйти из кризиса?

3. Рекламное агентство. Проектная структура, креативные сотрудники. Руководство практикует рациональную мотивационную модель с элементами управления по результатам. В последнее время растет текучесть кадров, сотрудники уходят к конкурентам. Стоит ли менять (модифицировать) модель управления? Каким образом?

4. Инновационный старт-ап. Команда единомышленников на стадии продвижения на рынок новой разработки. Хотят сами производить и продавать. Управленческого опыта практически нет, но создали малое предприятие, формируют коллектив (добавляют к разработчикам высокопрофессиональных рабочих для производства). Какая модель управления подойдет для этой ситуации больше всего? Почему?

5. Консалтинговая компания с небольшим штатом специалистов. Директор – отличный профессионал, имеет опыт в менеджменте. Но часто слишком критичен к сотрудникам, вмешивается в их работу с клиентами. Сотрудники недовольны, энтузиазм и качество падают, поток клиентов не увеличивается, а директор хочет развития компании. Какую модель (микс) ему можно посоветовать в части смены стиля управления? Аргументируйте.

6. Сетевое торговое предприятие. Старший менеджер магазина недавно на этой должности, полон энтузиазма и желаний применить знания, полученные в вузе. Практикует модель делегирования полномочий (его научили, что она является оптимальной для мотивации персонала). Однако участились жалобы покупателей на грубость кассиров, путаницу с ценниками, очереди на кассах. Вырос процент «усушки-утруски». Что делать молодому руководителю? Менять модель? На какую и почему?

7. Производство востребованной технологической продукции (кабели и провода). Директор очень опытный бизнесмен, авторитарен, не терпит возражений и сомнений в эффективности его решений. Проблема – нехватка высокопрофессиональных рабочих, постоянная текучесть кадров, причем уходят к конкуренту не из-за зарплаты (она вполне приличная), а из-за атмосферы на заводе. Какая модель управления ЧР могла бы решить эту проблему?

8. Малое предприятие по производству изделий из бересты. Руководство поставило цель – занять лидирующее место на региональном рынке. Конкуренентов много,

потребитель избалован количеством и разнообразием берестяных изделий, поэтому достичь цели довольно трудно. Какая модель УЧР подходит в такой ситуации? Почему?

9. Организация, предоставляющая услуги доступа к сети Интернет и иные связанные с Интернетом услуги. Управление персоналом бессистемное, реактивное. Проблема – квалифицированные администраторы долго не выдерживают рутинной работы в службе поддержки, за которую и платят не много. Растет текучесть. Набор менее квалифицированных работников приводит к недовольству пользователей. Администраторы не справляются, постоянный аврал, нервозность. Какая модель помогла бы снизить текучесть, удержать хороших администраторов в условиях ограниченных финансовых ресурсов?

10. Клининговая компания. Работают в основном малоквалифицированные люди и пенсионеры в качестве подработки. Управление персоналом как таковое отсутствует. От клиентов поступают претензии по качеству уборки. Однако, поскольку зарплаты невелики, очередь претендентов на работу в компании не стоит. Что можно порекомендовать руководству в такой ситуации? Элементы каких моделей УЧР подходят данной категории персонала? Аргументируйте.

11. Цех крупного завода по производству металлоконструкций. Начальник цеха раньше был мастером, все рабочие его знают много лет и ведут себя довольно фамильярно, не соблюдая субординацию («свои люди», вот это вот всё). Могут позволить себе опоздать, выпить на рабочем месте и т.п. Что делать начальнику, как «построить» подчиненных, ввести их в приемлемые рамки? С помощью какой модели УЧР возможно поправить ситуацию?

12. Отдел главного технолога на крупном заводе. За два последних года пришло сразу несколько молодых работников (сразу после вузов). Естественно, сдружились и несколько обособились от остального коллектива, что негативно сказалось на качестве работы, т.к. практического опыта нет, а «наставников» не признают, типа сами умные. Что делать главному технологу в такой ситуации? Элементы каких моделей могли бы решить проблему?

## 1.2 Задание:

Ответить на вопросы теста:

1. Управление человеческими ресурсами:
  - 1) не гарантирует успешность организации
  - 2) рассматривает работников как достояние компании
  - 3) не влияет на капитализацию компании
2. В принципы концепции УЧР не входит:
  - 1) ориентация на оперативный подход к управлению
  - 2) демократизация управления
  - 3) непрерывное обучение и развитие
3. Базовым принципом УЧР является:
  - 4) представленность на высшем уровне управлению
  - 5) оперативность принятия решений
  - 6) направленность на производственные отношения
4. Характеристикой человеческих ресурсов может быть:
  - 1) механическая реакция на воздействие

- 2) статичность функционирования
  - 3) осознанность целеполагания
5. Ошибкой в управлении человеческими ресурсами является
- 1) формализованность управленческих решений
  - 2) преобладание волевых сужденческих решений
  - 3) концентрация внимания на стратегических вопросах
6. Особенностью УЧР в России является
- 1) высокая трудовая мобильность
  - 2) отсутствие планирования карьеры
  - 3) отсутствие регламентации труда
7. Концепция системного УЧР предполагает
- 1) ориентацию на оперативный подход к управлению людьми
  - 2) экономическую нецелесообразность инвестиций в развитие персонала
  - 3) подход к персоналу как к важнейшему фактору конкурентоспособности
8. Задачи подсистемы управления формированием человеческих ресурсов :
- 1) адаптация новых работников
  - 2) делегирование полномочий
  - 3) обогащение труда
  - 4) анализ рынка труда
9. Задачи подсистемы управления развитием человеческих ресурсов :
- 1) адаптация новых работников
  - 2) делегирование полномочий
  - 3) обогащение труда
  - 4) анализ рынка труда
10. Выберите верное утверждение:
- 1) рамочное управление не создает условия для развития инициативы и самостоятельности работников
  - 2) рациональная мотивационная модель УЧР предполагает активизацию мотивов самореализации
  - 3) партисипативное управление предполагает вовлечение работников в процесс разработки решений
  - 4) при управлении на основе делегирования ответственность сосредотачивается у высшего руководства
11. Выберите верное утверждение:
- 1) стратегия управления человеческими ресурсами рассматривает работников как ресурс компании, который необходимо максимально использовать в целях извлечения прибыли
  - 2) стратегия управления человеческими ресурсами рассматривает работников как достояние компании, добытое в конкурентной борьбе, которое необходимо мотивировать и развивать
  - 3) стратегия управления человеческими ресурсами рассматривает работников как детали организационного механизма, которые легко заменить при изнашивании



## 2 Кадровая политика и механизмы ее реализации

### 2.1 Ситуационные задачи:

1. Нефтедобывающая компания. Персонал - 3000 человек. Из них 250 – аппарат управления, остальные работают на месторождениях вахтовым методом. Кадровая политика ориентирована на подбор рабочих соответствующих специальностей, создание им приемлемых условий труда и мотивацию с использованием экономических инструментов (оклад и премия за перевыполнение плана).

Стратегия развития предприятия – разведка и освоение трех новых месторождений. Как трансформировать кадровую стратегию в соответствии с планом развития компании?

2. Предприятие работает с 1975 года. Структура практически не менялась, отдел кадров есть, статус его не изменился с советских времен, занимается оформлением трудовых отношений. Набор персонала осуществляют линейные руководители. Постоянно возникают проблемы с новыми сотрудниками – они не оправдывают ожиданий, не вписываются в коллектив, конфликтуют или тихо подсаживают начальство.

Стратегия – диверсификация производства, выход на новые рынки. Однако из-за сложностей с подбором персонала стратегические планы не удается выполнить.

Определите, в чем управленческая проблема и что нужно изменить в организационной структуре и кадровой политике, чтобы ее решить?

3. Магазин музыкальных инструментов. Стратегия – удержание доли рынка. Кадровая политика основана на подборе продавцов-консультантов, имеющих музыкальное образование и разбирающихся в инструментах.

Конкурентная ситуация напряженная, постоянно открываются новые магазины, в том числе в интернете. Клиенты уходят, как показало исследование, в основном из-за недовольства качеством обслуживания. Что изменить в кадровой политике?

4. Коммерческий банк, региональный. Стратегия – выжить, удержаться на рынке в условиях постоянного ужесточения политики ЦБ, недостатка капитала. Кадровая политика основана на авторитаризме по отношению к персоналу.

Экспансия московских банков в регион усиливает конкуренцию за банковский персонал. Самые квалифицированные работники уходят в филиалы московских банков.

Как нужно выстроить кадровую стратегию, чтобы успешно противостоять давлению «варягов»?

5. Национальный исследовательский университет. Успешно развивался в 90-е годы, что позволило получить статус НИУ. Новый ректор поставил стратегическую цель – войти в топ-500 мировых университетов, для этого ужесточил кадровую политику, ввел «эффективные контракты» с практически невыполнимыми показателями. Преподаватели, в т.ч. квалифицированные, стали уходить в другие вузы. Страдает учебный процесс. Пока вуз держится на «заделе» прошлых лет, но прогноз неутешительный.

Что можно изменить в кадровой политике, чтобы ППС стремился достичь поставленной стратегической цели?

## 2.2 Задание: «Мотивационный механизм кадровой политики»

Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильные пункты.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация – это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
14. Не все цели обладают мотивационной силой.
15. Мотивирование составляет основу управления организацией.
16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности – два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляет окружение работы.
19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

## 3 Формирование и развитие человеческого капитала организации

### 3.1 Задание:

1. Описать вакансию и сформулировать требования к кандидату на вакантную должность:
  - юриста;
  - менеджера по персоналу;
  - водителя для руководителя;
  - секретаря-референта.
2. Составить объявление о текущей вакансии.

3. Составить план собеседования и сформулировать вопросы для интервью с кандидатом на вакантную должность:

- юриста;
- менеджера по персоналу;
- водителя для руководителя;
- секретаря-референта.

### 3.2 Задание:

1. Составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов: семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков.
2. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых.
3. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае.
4. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория).
5. Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.
6. Обсудите достоинства и недостатки перечисленных методов и форм обучения персонала: лекционное занятие, практическое занятие с применением компьютерного тренажера, кейс-методика, групповая дискуссия, деловая игра, «мозговой штурм», практическое занятие с наставником.
7. Опишите методы обучения, которые по вашему личному опыту являются наиболее эффективными. Объясните, почему.

## 4 Деловая оценка и аудит человеческих ресурсов

### 4.1 Ситуационная задача:

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит значительную часть своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет.

Результаты опроса показали, что: - 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; - 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; - 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; - 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; - 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; - 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; - 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки Вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

#### 4.2 Задание:

Составить программу аудита человеческих ресурсов компании в соответствии со следующим планом:

1. Этап планирования мероприятий
2. Формирование критериев для оценки кадрового ресурса компании
3. Разработка структуры и содержания оценки кадрового ресурса компании
4. Подготовка экспертов из числа внутренних специалистов компании
5. Проведение оценочных процедур
7. Обработка данных полученных в ходе кадрового аудита
8. Подготовка итогового отчета

Составить отчет по аудиту УЧР выбранной компании с отражением следующих показателей:

- количество служащих, определяемое по различным критериям учета – общая численность, численность по отделам, по размещению, по квалификации, по должностному рангу в иерархической структуре, по возрасту, по стажу, по половой или этнической принадлежности;
- затраты на работников – обычно измеряются заработной платой и дополнительной «затратной нагрузкой» (государственное страхование, социальные гарантии и т.д.);
- организационная структура и место сотрудников в ней;
- процедуры приема на работу и подбора кадров, эффективность этих процедур;
- качество и эффективность программ подготовки и развития;
- уровень мотивации и психологического состояния сотрудников;
- характеристика работника или характеристика производственных отношений между администрацией и служащими;
- внутренние и внешние организационные сети, созданные сотрудниками компании (их эффективность для различных целей),
- мониторинг эффективности существующей политики кадров и процессов контроля.

## 5 Организация командной работы и лидерство

### 5.1 Кейс «Кругосветное путешествие»

За отличную работу группа работников компании награждается десятидневной туристической поездкой. Материальные затраты могут не волновать игроков – компания платит за все.

Задача участников – определить маршрут путешествия: все страны и города, которые они хотят посетить. Единственное ограничение: маршрут должен охватывать только 5 стран и не более 7 городов, больше просто не успеть.

Так как заказ групповой, то он предусматривает 100%-ное согласие всех путешественников с программой круиза.

Маршрут должен быть составлен быстро (с указанием сроков пребывания в каждом пункте). Продажа путёвок заканчивается через 10 минут.

Кейс проверяет:

- лидерство;
- роль, которую кандидат склонен выбирать в командной работе;
- стратегии взаимодействия с другими участниками.

## 5.2 Задания:

1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были названы. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

2. Может ли руководитель, обладающий властью, но не являющийся лидером, успешно справляться со своими обязанностями? Почему? Приведите примеры исходя из собственного опыта. Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию?

3. Какие из современных лидеров вам больше всего нравятся? Проанализируйте их поведение. Есть ли общее между вашим поведением и поведением этих лидеров? В чем различия? Какие черты вы бы хотели перенять у этих лидеров? Поможет ли это вам в формировании поведения современного менеджера? Почему?

4. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от миссии или целей организации? Почему? Зависит ли поведение лидера коммерческой фирмы от характера специализации этой фирмы? В случае положительного ответа определите черты, свойственные лидеру финансовой компании.

Приведите примеры.

### **3 Самостоятельная работа**

#### **3.1 Цели и задачи самостоятельной работы студентов**

Целью самостоятельной работы студентов является овладение знаниями об управлении человеческими ресурсами организации, умениями и навыками использования моделей, методов, приемов и средств управления в профессиональной деятельности с учетом специфики коллектива, групп и команд.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических занятиях, для эффективной подготовки к итоговым зачетам и экзаменам.

Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

#### **3.2 Формы самостоятельной работы:**

- индивидуальное занятие (домашние занятия);
- конспектирование лекций;
- получение консультаций для разъяснений по вопросам изучаемой дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям, проводимым с использованием активных форм обучения (дискуссия).

**Для закрепления и систематизации знаний, при самостоятельной работе обучающегося используется:**

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);
- конспектирование литературы;
- работа со словарями и справочниками;
- исследовательская работа;
- использование аудио- и видеозаписи;

- работа с электронными информационными ресурсами и ресурсами Internet;
- работа с конспектами лекции (обработка текста; составление плана и тезисов ответа; ответы на контрольные вопросы);
- подготовка докладов к выступлению на конференциях ТУСУР;
- работа с компьютерными программами;
- подготовка к сдаче зачета и экзамена.

### **3.3 Вопросы на самоподготовку:**

1. Государственное регулирование управления человеческими ресурсами
2. Функции государственных органов в области УЧР
3. Процессы цикла УЧР
4. Концепция стратегического УЧР
5. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом
6. Стратегическая интеграция и согласование политики УЧР и практики управления персоналом организации
7. Маркетинг человеческих ресурсов
8. Модель человека в социально-экономических системах
9. Организационное поведение в управлении человеческими ресурсами
10. Социально-психологический механизм реализации кадровой политики
11. Наиболее значимые факторы для специалистов по УЧР
12. Сущность прогнозирования потребности в персонале организации
13. Кадровые инновации в системе управления человеческими ресурсами организации
14. Образовательные инновации в системе УЧР
15. Обучающаяся организация и реализация стратегии УЧР

#### 4. Тестовые задания

1. Управление человеческими ресурсами
  - 4) влияет на долю материальных активов организации в общей сумме активов
  - 5) рассматривает работников как необходимые детали организационного механизма
  - 6) может стать конкурентным преимуществом предприятия
2. Характеристикой человеческих ресурсов может быть:
  - a. способность к развитию
  - b. механическая реакция на воздействие
  - c. неспособность к взаимодействию
3. Верно ли, что демократизация управления входит в принципы системного УЧР?
  - 1) да
  - 2) нет
4. Отметьте направления УЧР:
  - 1) производственный процесс
  - 2) проектирование средств труда
  - 3) организация группового поведения
  - 4) продвижение продукта на рынок
5. Верно ли, что особенностью УЧР в России является субъективизм руководителя в принятии кадровых решений?
  - 1) да
  - 2) нет
6. Задачи подсистемы управления развитием человеческих ресурсов:
  - 5) привлечение новых работников
  - 6) делегирование полномочий
  - 7) оценка персонала
  - 8) анализ предложения на рынке труда
7. Выберите верное утверждение:
  - 1) рамочное управление предполагает определение границ самостоятельности работника
  - 2) рациональная мотивационная модель УЧР предполагает расширение ответственности работника
  - 3) при управлении на основе делегирования производственные решения принимает только директор
  - 4) партисипативное управление предполагает передачу работникам права принимать стратегические решения
8. Выберите верное утверждение:
  - 1) рамочное управление базируется на партнерстве и сотрудничестве
  - 2) рациональная мотивационная модель УЧР предполагает использование материальных стимулов
  - 3) управление на основе делегирования предоставляет работникам право контроля качества продукции
  - 4) партисипативное управление чаще всего встречается в российских организациях



9. Отметьте в списке типичную функцию УЧР:
- 1) подбор и расстановка персонала
  - 2) планирование затрат на персонал
  - 3) разрешение конфликтов
10. Кадровая политика организации – это
- 1) комплексный документ, включающий принципы, методы, набор правил и норм в области работы с персоналом
  - 2) система нормативных документов, регламентирующих производственные процессы
  - 3) правовой акт, предметом которого являются процедуры набора, отбора и найма персонала
11. Целью кадровой политики является
- 1) баланс обновления и сохранения персонала
  - 2) совокупность правил и норм работы с персоналом
  - 3) формулирование принципов управления персоналом
12. Человеческий капитал – это
- 1) персонал предприятия
  - 2) резерв знаний, умений и практических навыков
  - 3) трудовые ресурсы страны
13. Человеческий капитал...
- 1) это легко воспроизводимый ресурс
  - 2) предполагает способность к творческому труду
  - 3) это рабочая сила
14. Трудовой потенциал – это
- 1) комплекс демографических, социальных и духовных характеристик и качеств экономически активного населения
  - 2) демографические показатели, свидетельствующие о характере воспроизводства населения в стране
  - 3) ресурс знаний, умений и практических навыков, полученных в процессе образования и практической деятельности человека
15. Верно ли, что у категории Персонал-Издержки низкая компетентность и низкая мотивация?
- 1) да
  - 2) нет
16. Категория Персонал-Ресурс обладает
- 1) высокой компетентностью и высокой мотивацией
  - 2) низкой компетентностью и низкой мотивацией
  - 3) высокой компетентностью и низкой мотивацией
17. Цель стрессового собеседования:
- 1) привлечь новые идеи в организацию
  - 2) установить взаимопонимание с претендентом
  - 3) определить реакцию и находчивость претендента
  - 4) улучшить имидж работодателя

18. Деловая оценка человеческих ресурсов должна быть:
- 1) объективной
  - 2) вероятностной
  - 3) абстрактной
  - 4) прогнозируемой
19. Отметьте верное утверждение:
- 1) оценка является одним из мотивов поведения
  - 2) административная цель оценки персонала заключается в информировании работника
  - 3) предметом оценки являются работники организации
20. Развитие человеческих ресурсов не включает:
- 1) ротацию
  - 2) понижение персонала
  - 3) делегирование полномочий
  - 4) централизацию управления
21. Отметьте ключевое слово в определении мотивации
- 1) стремление
  - 2) побуждение
  - 3) достижение
  - 4) развитие
22. Абрахам Маслоу в своей пирамиде потребностей выделял:
- 1) потребность в самовыражении
  - 2) потребность во власти
  - 3) потребность в безопасности
  - 4) потребность в успехе
23. В мотиваторы Фредерика Герцберга входят:
- 1) личный рост
  - 2) отношения с коллегами
  - 3) ответственность
  - 4) зарплата
24. Теория справедливости базируется на понятиях:
- 1) личный вклад и отдача от работы
  - 2) отношение начальника и уважение коллег
  - 3) личностный рост и деловая карьера
  - 4) потребность и степень ее удовлетворения
25. Дэвид МакКлелланд в своей теории выделял:
- 1) потребность в самовыражении
  - 2) потребность во власти
  - 3) потребность в безопасности
  - 4) потребность в успехе
26. Верно ли, что лояльность означает глубокую ценностную вовлеченность работника, его преданность организации?
- 1) да
  - 2) нет

## 5. Список литературы для самостоятельного изучения

### Основная

1. Управление человеческими ресурсами 2-е изд., пер. и доп. Учебник для академического бакалавриата / Максимцев И.А. - отв. ред., Горелов Н.А. - отв. ред. Научная школа: Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург).- Год: 2018 / Гриф УМО ВО.- В другом месте: <https://biblio-online.ru/viewer/79AFA1AC-9149-4896-A375-EA937F6F235B/upravlenie-chelovecheskimi-resursami#page/7>
2. Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: ISBN 978-5-394-02048-3.- В другом месте: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415041>
3. Жариков С. В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/ В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-009507-3.- В другом месте: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445081>

### Дополнительная

1. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2005. - 236 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы МВА). (переплет) ISBN 5-16-002196-5.- В другом месте: <http://znanium.com/bookread2.php?book=87346>
2. Михалкина Е.В. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии: монография / Под общей редакцией проф., д-ра экон. наук Е. В. Михалкиной. - Ростов-на-Дону: Издательство ЮФУ, 2011. - 426 с. ISBN 978-5-9275-0932-4.- В другом месте: <http://znanium.com/bookread2.php?book=550700>
3. Лифшиц А. С. Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учеб. пособие / А.С. Лифшиц. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. — 266 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/1711-1>.- В другом месте: <http://znanium.com/bookread2.php?book=896719>
4. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): Монография / Боковня А.Е. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 144 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Обложка. КБС) ISBN 978-5-16-004523-8.- В другом месте: <http://znanium.com/bookread2.php?book=558382>