

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

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

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.....	17
3.1 Цели и задачи самостоятельной работы студентов.....	17
3.2 Формы самостоятельной работы.....	17
3.3 Вопросы на самоподготовку .....	18
4. Тестовые задания.....	19
5. Список литературы для самостоятельного изучения.....	24

## **1 Общие положения**

Дисциплина «Управление персоналом организации» тесно связана с другими социально-экономическими дисциплинами: экономикой и социологией труда, управлением человеческими ресурсами, трудовым правом и др. Междисциплинарный характер помогает развитию науки управления персоналом организации, дополняет ее инструментарий и способствует изучению всего многообразия социально-трудовых отношений.

**Целью** практической и самостоятельной работы студентов по дисциплине является формирование у студентов комплекса знаний, умений и навыков, которые позволят им в будущем применять методы и технологии кадровой работы в практике управления персоналом организации

### **Задачи:**

- рассмотреть сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом;
- рассмотреть понятие и категории кадровых ресурсов организации, структуру и задачи кадровых служб;
- рассмотреть основы кадрового планирования, разработки и реализации стратегии привлечения персонала, методы организации набора, отбора и адаптации персонала;
- рассмотреть систему оценки и мотивации трудовой деятельности;
- рассмотреть основы профессионального развития персонала, виды, формы и методы обучения персонала;
- рассмотреть методы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом.

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

Студент должен **знать:**

- основные традиционные и современные концепции управления персоналом;
- способы привлечения и методы отбора персонала;
- процедуры найма и методы адаптации персонала;
- основные теории мотивации и методы стимулирования труда;
- современные технологии оценки персонала;
- методы профессионального развития персонала, виды, формы и методы обучения персонала;
- технологии управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом;

- методы управления дисциплинарными отношениями в организации;
- этические требования к управлению персоналом.

Студент должен **уметь**:

- применять теоретические положения в практике управления персоналом организации;
- выбирать стратегии привлечения персонала и применять их на практике;
- применять методы набора и отбора кандидатов на вакантные должности;
- оформлять прием на работу и использовать методы адаптации персонала;
- выбирать и применять методы оценки персонала и отбора в кадровый резерв;
- выбирать и применять методы мотивации труда, методы материального и нематериального стимулирования;
- использовать методы развития и профессионального продвижения персонала;
- управлять дисциплиной персонала, соблюдая этические принципы в отношении работников.

Студент должен **владеть**:

- навыками использования современных технологий организации работы с персоналом;
- навыками отбора персонала, анализа резюме, проведения собеседований;
- навыками составления программы адаптации персонала;
- навыками оценки персонала и составления критериев отбора в кадровый резерв;
- навыками организации обучения персонала и составления планов индивидуального развития;
- навыками выбора и применения дисциплинарных воздействий;
- навыками оценки этичности выбираемых методов управления персоналом.

## **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. Предмет науки управления персоналом
2. Признаки управления персоналом в XXI веке
3. Место стратегии управления персоналом в общей стратегии организации
4. Законы управления персоналом
5. Понятие и структура кадровых ресурсов
6. Структура и задачи кадровой службы
7. Состав кадровой документации
8. Основные требования к менеджеру по персоналу
9. Организация набора персонала
10. Характеристики источников набора персонала
11. Механизмы отбора персонала
12. Процедуры собеседований и тестирований
13. Процедура оформления новых сотрудников
14. Цели и виды адаптации новых работников
15. Методы адаптации новых работников
16. Виды и показатели движения персонала
17. Понятие и цели оценки персонала
18. Методы оценки персонала
19. Стимулирование как управленческий механизм
20. Понятие мотива и мотивации труда
21. Основные теории мотивации труда
22. Оплата труда в системе мотивации персонала
23. Системы материальной и нематериальной мотивации
24. Понятие и виды власти в организации
25. Понятие и виды дисциплины в организации
26. Методы управления дисциплинарными отношениями
27. Функции контроля в процессе управления дисциплиной
28. Виды нарушений трудовой дисциплины
29. Правила эффективности убеждения, поощрения и наказания
30. Цели развития персонала
31. Понятие и виды карьеры персонала
32. Основные мероприятия по планированию карьеры
33. Задачи формирования кадрового резерва
34. Методы развития персонала
35. Стили управления и руководства в организации
36. Этические принципы отношений между работодателем и работником

37. Виды корпоративной морали
38. Структура этических правил организации
39. Понятие и виды конфликтов в организации
40. Способы разрешения конфликта
41. Условия формирования удовлетворенности трудом и лояльности персонала

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

### **1 Современные концепции управления персоналом и значение кадровой службы в системе управления**

#### **1.1 Задание:**

Составьте таблицу методов управления персоналом в виде таблицы

Методы	Характеристика метода	Примеры применения
административные		
экономические		
социально-психологические		

#### **1.2 Задание:**

В каком случае работник, занимающий в организации должность водителя, может относиться к персоналу: основному производственному, вспомогательному производственному, обслуживающему? Зависит ли это от вида деятельности, которым занимается организация? Влияют ли на категорию работника особенности его деятельности и перечень его типичных должностных обязанностей в организации: например, кого или что этот водитель будет перевозить?

#### **1.3 Задание:**

1. Назовите известные вам функции, которые выполняет служба персонала.
2. Как часто должен общаться начальник службы персонала с президентом организации для эффективной работы организации в области управления персоналом?

#### **1.4 Ситуационная задача:**

В крупной производственной организации происходит процесс реструктуризации ее деятельности. В связи с этим произойдут изменения в системе управления персоналом. С этой целью отделу поручено разработать проект новой системы управления персоналом.

Разработке проекта предшествует анализ состояния системы управления персоналом, который охватывает анализ всех ее подсистем в поэлементном разрезе.

Охарактеризуйте подсистемы системы управления персоналом, по которым необходимо проводить анализ.

## **2 Формирование кадрового состава организации: стратегии привлечения, отбора и адаптации персонала**

### **2.1 Задание:**

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении соискателю предложено составить резюме и представить его работодателю. Составьте резюме.

### **2.2 Задание:**

Составьте заявку на подбор работника определенной специальности в реально существующей или спроектированной вами организации. Максимально конкретизируйте обязанности работника и установите приоритетные требования, которые станут критериями отбора кандидатов, претендующих на эту должность.

### **2.3 Задание:**

Какой из методов оценки вы считаете оптимальным для определения профессионального уровня и личностных качеств соискателя в зависимости от вакантной должности? Обоснуйте свое мнение. Существуют ли универсальные методы оценки, которые можно применять в любой ситуации?

### **2.4 Задание:**

Приведите пример, когда отсутствие программы адаптации персонала могло стать причиной убытков, понесенных организацией. В частности, из-за отсутствия мероприятий по первичному обучению и введению в должность новички допустили промахи, которые дорого обошлись организации. Рассчитайте затраты на программу адаптации персонала и сравните эту сумму с убытками, причиной которых стали ошибки новых работников и повышенная текучесть кадров на испытательном сроке.

## **3 Оценка, мотивация и оплата труда персонала**

### **3.1 Задание:**

1. Определите приоритетные цели оценки персонала для реально существующей или спроектированной вами организации. Какой уровень оценки (повседневная, периодическая или оценка потенциала) соответствует каждой цели оценки?

2. Какие пункты, по вашему мнению, должен содержать аналитический отчет по итогам проведенной оценки персонала? Разработайте шаблон итогового отчета для одного из видов оценки персонала.

### **3.2 Задание:**

Используя описание теорий мотивации деятельности, составьте примерный перечень направлений/методов стимулирования, соответствующих данной теории.

Название, автор теории мотивации деятельности	Направления/методы стимулирования
1.	
2.	

### 3.3 Задание:

Приведите примеры ситуации, когда один и тот же стимул, применяемый в качестве управленческого воздействия, мотивировал на более эффективную работу одних работников и демотивировал других. Обоснуйте необходимость индивидуального подхода к выбору методов стимулирования работников с различными типами мотивации и различным отношением к труду.

### 3.4 Задание:

Ответить на вопросы теста:

1. Согласно ТК РФ, система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами – это
  - 1) компенсация
  - 2) оплата труда
  - 3) вознаграждение
  - 4) стоимость труда
2. Выберите критерии при определении размеров заработной платы:
  - 1) уровень оплаты труда в отрасли
  - 2) исполнение каждым сотрудником своих обязанностей
  - 3) затраты на привлечение кадров взамен уволенных работников
  - 4) осознанная позиция и поведение человека в трудовой деятельности
3. К государственным гарантиям по оплате труда в соответствии с ТК РФ относятся
  - 1) ограничение оплаты труда в натуральной форме
  - 2) компенсационные выплаты при выходе в отставку
  - 3) минимальный размер оплаты труда в РФ
  - 4) гарантированная выплата премии
4. Государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы
  - 1) отсутствует в Российской Федерации
  - 2) является обязательным в странах Евросоюза
  - 3) относится к государственным гарантиям по оплате труда в РФ
5. Коммерческая организация в вопросах выбора системы оплаты труда...
  - 1) полностью самостоятельна
  - 2) зависит от отраслевого законодательства
  - 3) зависит от федерального законодательства
6. К общим принципам премирования работников организации можно отнести:
  - 1) премирование всех работников в одинаковом размере
  - 2) исключение противоречий между показателями и условиями премирования
  - 3) обязательное премирование вне зависимости от результатов деятельности организации



## 4 Властные отношения и управление дисциплиной в организации

### 4.1 Ситуационная задача:

Ваш вышестоящий руководитель, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, порученного вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.

2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого вашего сотрудника.

3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.

4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания вашим подчиненным только через вас и попросите перенести срок его задания.

### 4.2 Задание:

1. Определите, какие инструменты управленческого воздействия помогают руководителям контролировать абсентеизм работников (отсутствие работника на рабочем месте без уважительной причины).

2. Продумайте форму и содержание документов, целью которых являются контроль абсентеизма.

3. Нужен ли в организации документ, фиксирующий время прихода и ухода работника? Обоснуйте ответ.

### 4.3 Задание:

Какие методы управления персоналом можно применить для воздействия на работника, который постоянно опаздывает на работу? К какой группе методов управления персоналом (административные, экономические, социально-психологические) относятся предложенные вами методы?

### 4.4 Задание:

Ответить на вопросы теста:

1. Влияние, основанное на личных характеристиках руководителей – это власть

- 1) референтная
- 2) экспертная
- 3) законная

2. Наилучшее выполнение обязанностей работниками обеспечивает..... власть

- 1) принуждающая
- 2) вознаграждающая
- 3) референтная и экспертная

3. Дисциплинарная власть – это то же, что и..... власть

- 1) законная
- 2) референтная
- 3) принуждающая

4. Подчинение работника установленному распорядку труда, указаниям руководителя и контролю за процессом труда, называется
- 1) авторитаризм
  - 2) дисциплина
  - 3) порядок
5. На формирование человеческого капитала организации направлены..... отношения
- 1) охранительные
  - 2) поощрительные
  - 3) воспитательные
  - 4) организационные
6. Поведение работника, характеризующееся неисполнением обязанностей, превышением прав, называется
- 1) девиантным
  - 2) неправомерным
  - 3) отклоняющимся
7. Правила внутреннего трудового распорядка являются
- 1) обязательным локальным нормативным актом
  - 2) правовым документом федерального уровня
  - 3) рекомендованной отраслевой инструкцией
8. Метод управления дисциплиной, заключающийся в воздействии на сознание работника с целью вызвать его на полезную деятельность или затормозить его нежелательные поступки, называется
- 1) гипноз
  - 2) убеждение
  - 3) стимулирование

## **5 Организация профессионального развития и служебно-профессионального продвижения персонала**

### **5.1 Задание:**

Составьте список критериев отбора работников в кадровый резерв и план работы с резервистами для реально существующей или спроектированной вами организации. Попытайтесь создать для подготовки резервистов, выступающих претендентами на определенную должность, программу, которая будет включать общую, специальную и индивидуальную части.

### **5.2 Кейс «Развитие работника»:**

1. Организация работы в аудитории: группе студентов следует разбиться на две команды, в каждой из которых назначается лидер-докладчик, новатор – генератор идей, сподвижник новатора, аналитик, критик (для другой команды), прочие участники обсуждения. Каждой команде следует проанализировать ситуацию, связанную с управлением карьерой в организации.

2. Ситуация для обсуждения: Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время Смирнов, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило “вырастить” из него грамотного руководителя. Смирнова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) Смирнов овладел навыками и “оброс” связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры.

На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Олега на должность начальника отдела какого-либо филиала банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Олег слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Олег же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее “расти”. Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложив в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

### 3. Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?

2. Стоило ли знакомить Смирнова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых для руководителя?

3. Стоит ли Смирнову упускать возможности своего профессионального роста при переходе в другой банк?

4. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды?

5. Есть ли потребность в заключении контракта со специалистами, отправляющимися на стажировку за рубеж, в котором оговаривались бы его обязательства по отработке после возвращения определенного времени в организации, отправившей его на стажировку, и по передаче некоторой части его знаний своим коллегам?

6. Достаточно ли хорошо поставлена в данном банке работа с кадровым резервом на продвижение, если сотрудники не знают своих перспектив?

7. Стоит ли рисковать Смирнову своим рабочим местом и переходить в другой банк?

### 5.3 Задание:

Ответить на вопросы теста:

1. Направление кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, называется
  - 1) планирование карьеры
  - 2) стимулирование труда
  - 3) формирование кадрового резерва
  
2. Модель партнерства по планированию и развитию карьеры предполагает сотрудничество
  - 1) работника, его руководителя и службы управления персоналом
  - 2) работника и коллектива структурного подразделения
  - 3) линейных руководителей и кадровой службы
  
3. К мероприятиям по планированию карьеры, осуществляемым сотрудником самостоятельно, относятся
  - 1) оценка перспектив и проектирование роста
  - 2) ориентация в организации
  - 3) оценка мотивации
  - 4) продвижение
  
4. Владельцем процесса планирования и развития карьеры является
  - 1) работник
  - 2) руководитель
  - 3) менеджер по персоналу
  
5. В кадровый резерв могут включаться
  - 1) все работники организации
  - 2) работники, имеющие стаж не менее пяти лет
  - 3) сотрудники, обладающие необходимыми качествами
  
6. К задачам формирования кадрового резерва можно отнести:
  - 1) рост производительности труда
  - 2) повышение дисциплинированности работников
  - 3) снижение текучести наиболее ценных сотрудников
  - 4) обеспечение непрерывности и преемственности управления
  
7. Выберите общие цели развития персонала в организации:
  - 1) достижение большей независимости от рынка труда
  - 2) адаптация к новым технологиям
  - 3) делегирование полномочий
  - 4) централизация управления
  
8. Развитие персонала включает:
  - 1) ротацию
  - 2) понижение персонала
  - 3) делегирование полномочий
  - 4) централизацию управления

## 5.4 Задание:

Определите и спланируйте на будущее стадии собственного профессионального развития. Установив этапы карьеры и сроки работы на каждом карьерном уровне, составьте собственную карьерограмму на 10 лет вперед.

Чтобы конкретизировать свою цель в области будущей карьеры, пофантазируйте и представьте себе ваш идеальный рабочий день через 10 лет:

1. Чем вам хотелось бы заниматься?
2. По какой специальности работать?
3. В котором часу начинается и во сколько заканчивается ваш идеальный рабочий день? Как он протекает?
4. В каких условиях вы работаете?
5. Какими полномочиями располагаете? Какие профессиональные вопросы вам приходится решать?
6. Какими достижениями станете гордиться?

## 6 Этические аспекты управления персоналом российских организаций

### 6.1 Задание «Оценка уровня этичности менеджера»

Исходные данные и постановка задачи: студент отвечает на вопросы, высказывая свое мнение по приведенным утверждениям: сс – совершенно согласен; с – согласен; нс – не согласен; снс – совершенно не согласен.

№ п/п	Утверждение	Оценка
1	Не следует ожидать, что работники будут сообщать о своих ошибках руководству	
2	Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом	
3	Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности: поэтому иногда необходимо давать примерные цифры	
4	Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства	
5	Нам всегда следует поступать так, как велют наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий	
6	Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время, и ничего страшного в этом нет	
7	Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников	
8	Я бы раскрыл желательную дату отгрузки заказов, чтобы заполучить этот заказ	
9	Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания	
10	Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства, которые мы применили	
11	Если ради получения крупного контракта потребуются устройство банкета или незначительное изменение политики организации, я дам на это разрешение	

12	Без нарушения политики организации и существующих инструкций жить совершенно невозможно	
13	Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировалась «нехватка», а не «излишки»	
14	Использовать время от времени копировальную технику организации для личных или местных целей вполне приемлемо	
15	Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущих машин и т.д.), - приемлемая дополнительная льгота	
16	Если есть возможность работать по совместительству в организации конкурента, то это частное дело работника и вполне приемлемо	
17	Заниматься посторонними делами или своим личным бизнесом в помещении организации и в рабочее время - допустимо, если это не вредит организации, не снижает ее доходы	
18	Предложить лицам, ответственным за покупку ваших товаров, выгодную работу, сделку - допустимо	
19	Принять подарки, деньги от другой организации вполне допустимо	
20	Клевета, ложь, пренебрежительное замечание о конкурентах допустимы, если они сделаны в интересах организации	
21	Принцип «взаимосвязи» или «ты мне - я тебе» вполне допустим и укрепляет отношения с партнерами	
22	Обманывать коллег, делать ложные заявления в целях организации допустимо	
23	Если нужно, то можно использовать мощь организации для запугивания или угроз по отношению к конкурентам с целью добиться своих целей	
24	Предъявить организации счет за несъеденные обеды, неизрасходованный бензин, неиспользованные авиабилеты допустимо и является маленькой добавкой к личному доходу	
25	Угрозы по отношению к наемным работникам в целях решения задач организации допустимы	
26	Использование грубости и насилия по отношению к подчиненным в случае крайней необходимости допустимо	
27	Ношение оружия на территории организации с согласия администрации допустимо	
28	Сексуальные домогательства на территории организации не являются слишком грубым нарушением этических отношений	
29	Запугивания подчиненных в интересах повышения уровня дисциплины допустимы	
30	Работать и не нарушать национальное законодательство невозможно	
31	Дискриминация по признакам цвета кожи, религии, возраста, национальности, инвалидности, стажа работы может быть допустима с различными оговорками	

Код оценки	Баллы	Если вы набрали баллов в сумме: 10-20 - высокий этический уровень; 21-30 - приемлемый этический уровень; 31-48 - средний этический уровень; 49-61 - низкий этический уровень; 62-79 - очень низкий этический уровень; Свыше 80 - охраняйте ценности от самого себя.
сс	3	
с	2	
снс	1	
нс	0	

## 6.2 Ситуационная задача:

В трудовой коллектив, в котором существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

## 6.3 Блиц-кейсы

1. В коллективе, которым вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с вами за влияние на людей. Ваши действия?

2. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?

3. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью. Обоснуйте. А кого бы вы взяли на работу?

4. Представьте себе, что к вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на должности такой же, как у вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут ваши действия?

5. Один ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другой сотрудник аналогичную сделку заключил, получив при этом вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором получила значительную прибыль. Опишите вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации.

## 6.4 Задание:

Ответить на вопросы теста:

1. Стиль руководства – это

- 1) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, способы влияния и побуждения к действиям, направленным на достижение целей организации
- 2) способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации
- 3) оказание психологического воздействия на сотрудника и весь коллектив

2. Какие стили руководства выделил К.Левин?
  - 1) демократический, консультативный, компромиссный
  - 2) инструментальный, поддерживающий, пассивный  
авторитарный, либеральный, демократический
3. Р.Блейк и Дж.Мугон предложили концепцию стилей управления, называемую
  - 1) «управленческая сетка»
  - 2) «управленческая модель»
  - 3) «управленческая решетка»
4. Корпоративная мораль 90-х годов в России была основана на убеждении, что в рыночных отношениях необходимы:
  - 1) взаимная выручка и взаимопомощь
  - 2) солидарное и бескорыстное поведение
  - 3) равные договорные отношения и отказ от нарушения прав работников
  - 4) эксплуатация наемного труда и безразличие к человеческому фактору
5. Этичность трудовых отношений можно повысить
  - 1) проведя аттестацию персонала
  - 2) разработав этические правила организации
  - 3) издав приказ о необходимости повышения этичности
6. Основу этических правил организации составляют
  - 1) правила ношения одежды
  - 2) запрет дискриминации и агрессивных действий
  - 3) перечень документов, не подлежащих разглашению
7. Дисфункциональный конфликт – это вид противоречий
  - 1) повышающий результативность организации
  - 2) не влияющий на деятельность организации
  - 3) наносящий прямой вред организации
8. Деструктивные последствия конфликтов выражаются в повышении
  - 1) текучести кадров
  - 2) производительности труда
  - 3) удовлетворенности трудом
9. Возможность обучения и развития
  - 1) никак не влияет на лояльность работника
  - 2) повышает лояльность работника
  - 3) снижает лояльность работника
10. Личностные особенности сотрудников
  - 1) не влияют на формирование лояльности к организации
  - 2) могут повысить или понизить возможность формирования лояльности
  - 3) являются единственным фактором формирования лояльности к организации



### **3 Самостоятельная работа**

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

Целью самостоятельной работы студентов является овладение знаниями об управлении персоналом организации, умениями и навыками использования моделей, методов, приемов и средств управления персоналом в профессиональной деятельности с учетом специфики основной деятельности и характеристик работников.

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. Нормы «Хартии основных Социальных прав трудящихся» (Социальная хартия ЕС)
2. Профессиональное и квалификационное разделение труда
3. Качественные характеристики трудовых ресурсов
4. Состав кадровой документации
5. Место кадровой службы в структуре организации
6. Принципы деятельности современных кадровых служб
7. Основные задачи HR-менеджера
8. Описание рабочего места
9. Достоинства и недостатки headhunting
10. Стрессовое собеседование
11. Признаки подделок в документах при приеме на работу
12. Наставничество как метод адаптации персонала
13. Принципы увольнения персонала
14. Процедура оценки деловых качеств, навыков и знаний Ассесмент-центр
15. Модель Портера-Лоулера
16. Особенности мотивации группы
17. Типичные характеристики харизматичных руководителей
18. Содержание типовых правил внутреннего трудового распорядка
19. Причины нарушений трудовой дисциплины
20. Достоинства и недостатки делегирования полномочий и ротации кадров
21. Стили руководства по Ренсису Лайкерту
22. Одномерные и многомерные стили управления
23. Этика трудовых отношений и трудовое законодательство
24. Соблюдение моральных норм в российских организациях

#### 4. Тестовые задания

1. Предмет науки управления персоналом – это
  - 1) трудовые отношения
  - 2) межличностные отношения
  - 3) организационные отношения
  - 4) отношения между личностью и группой
  
2. Второй закон управления персоналом гласит:
  - 1) чем эффективней организация, тем компактней рынок труда, на котором она выбирает себе персонал
  - 2) чем меньше и мобильнее организация, тем шире рынок труда, на котором она выбирает себе персонал
  - 3) чем крупнее и прибыльнее организация, тем шире рынок труда, на котором она выбирает себе персонал
  
3. Персонал – это личный состав организации, работающий
  - 1) по договору подряда
  - 2) по трудовому договору
  - 3) по всем видам договоров гражданско-правового характера
  
4. Профессиональная и квалификационная структура персонала представляет собой
  - 1) человеческий капитал
  - 2) кадровые ресурсы организации
  - 3) общественный трудовой потенциал
  
5. Выберите основные принципы управления персоналом:
  - 1) гибкая система мотивации и оплаты труда
  - 2) игнорирование индивидуальных проблем
  - 3) рациональная система отбора и размещения кадров
  - 4) управление карьерой в интересах работника
  
6. Управление кадровыми ресурсами:
  - 1) не гарантирует успешность организации
  - 2) рассматривает работников как достояние компании
  - 3) не влияет на капитализацию компании
  
7. Выберите главные функции кадровой службы:
  - 1) управление трудовыми отношениями
  - 2) заключение трудовых отношений
  - 3) расторжение трудовых отношений
  - 4) документальное оформление трудовых отношений.
  
8. К принципам деятельности современных кадровых служб можно отнести:
  - 1) должность начальника кадровой службы может занимать любой человек с высшим образованием
  - 2) должна выстраиваться тесная связь между производственной стратегией предприятия и кадровой политикой
  - 3) особое внимание должно уделяться документальному оформлению трудовых отношений

9. Стратегическим направлением развития кадрового менеджмента в XXI веке является
- 1) участие линейных руководителей в выполнении функций по управлению персоналом
  - 2) трансформация кадровой службы в равноправного партнера структурных подразделений организации
  - 3) задействие в трудовых отношениях социального партнерства
10. Процесс набора персонала начинается с
- 1) определения того, какой персонал нужен организации
  - 2) анализа документов претендентов
  - 3) подачи объявлений в СМИ
11. Для подготовки к подбору кадров необходимо разработать
- 1) правила внутреннего трудового распорядка
  - 2) должностную инструкцию
  - 3) описание рабочего места
  - 4) устав предприятия
12. Размещение в СМИ объявлений о вакансиях является эффективным инструментом, если
- 1) нужно привлечь большое количество кандидатов
  - 2) ведется поиск узкопрофильного специалиста
  - 3) подбирают руководителя высокого уровня
13. Услуга кадрового агентства по предоставлению компании-работодателю квалифицированного специалиста на временной основе называется
- 1) хэдхантинг
  - 2) лизинг персонала
  - 3) рекрутинг персонала
14. Выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному списку вопросов – это интервью
- 1) ситуационное
  - 2) структурированное
  - 3) слабоформализованное
15. Цель стрессового собеседования:
- 1) улучшить имидж работодателя
  - 2) привлечь новые идеи в организацию
  - 3) установить взаимопонимание с претендентом
  - 4) определить реакцию и находчивость претендента
16. Трудовой договор, согласно ТК РФ
- 1) может заключаться в устной форме
  - 2) заключается только в письменной форме
  - 3) может быть заключен как в письменной, так и в устной форме
17. Трудовая адаптация персонала – это:
- 1) приспособление работника к трудовому коллективу
  - 2) приспособление коллектива к новому работнику
  - 3) взаимное приспособление работника и организации
  - 4) освоение работником новой трудовой деятельности

18. Выберите цели адаптации персонала:
- 1) уменьшение стартовых издержек
  - 2) повышение заработной платы
  - 3) сокращение текучести кадров
  - 4) снижение рентабельности
19. Первичная адаптация – это приспособление
- 1) работника к новой для него производственной сфере
  - 2) молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности
  - 3) к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда
20. Положение об оценке персонала – это
- 1) правила неформальной оценки труда работников
  - 2) регламент оценки в соответствии с Трудовым кодексом
  - 3) формальная система оценки результатов трудовой деятельности
21. Выберите самый распространенный вид оценки в российских организациях:
- 1) аттестация
  - 2) ранжирование
  - 3) ассесмент центр
  - 4) рейтинговые шкалы
22. К внешнему вознаграждению можно отнести
- 1) осознание значимости выполняемой работы
  - 2) продвижение по службе, символы служебного статуса
  - 3) благодарность сослуживцев за хорошо выполненную работу
  - 4) положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работ
23. Для удовлетворения потребности работников в признании, уважении и самоуважении необходимо
- 1) периодически проводить совещания
  - 2) высоко оценивать и поощрять работника
  - 3) не разрушать без нужды неформальные группы
  - 4) обеспечивать переподготовку, повышение квалификации
24. Валентность в теории ожиданий Виктора Врума – это
- 1) ценность ожидаемого вознаграждения для работника
  - 2) ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты
  - 3) удовлетворение потребности благодаря правильно выбранному типу поведения
25. Мотивировать человека – это значит
- 1) удовлетворить его доминирующие потребности
  - 2) выплатить полагающуюся ему заработную плату
  - 3) установить критерии оценки результатов труда
26. Теория X – это
- 1) обобщение традиционных взглядов на персонал, сформировавшихся в классических теориях менеджмента
  - 2) современный взгляд на персонал, необходимый для инновационной экономики
  - 3) характеристика персонала, способного генерировать идеи, ставить цели и самостоятельно достигать их

27. Осознанная позиция и поведение человека в трудовой деятельности, связанные с должностным или профессиональным ростом – это
- 1) карьера
  - 2) мотивация
  - 3) ценностные ориентиры
28. К мероприятиям по планированию карьеры, осуществляемым кадровой службой, относятся
- 1) оценка труда и потенциала сотрудника
  - 2) ориентация в организации
  - 3) оценка мотивации
  - 4) продвижение
29. Совокупность действий, ориентированных на систематическое обучение персонала, оказывающих позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников – это
- 1) делегирование полномочий
  - 2) планирование карьеры персонала в организации
  - 3) обучение, переподготовка и повышение квалификации
30. Рокировка – это вид ротации, при котором
- 1) сотрудник работает определенное время в новой должности, после чего возвращается к своей прежней работе
  - 2) работник остается на новой должности без возвращения к ранее занимаемой
  - 3) два сотрудника меняются местами на одном уровне
31. Легитимная власть основывается на
- 1) должностной иерархии организации
  - 2) профессиональных знаниях человека
  - 3) личностных характеристиках
32. Недостатком власти, основанной на поощрении, является
- 1) неограниченность средств
  - 2) сложная система применения
  - 3) повышенная лояльность персонала
33. Вид дисциплины, включающий проявление работником активности большей, чем требует норма права, называется
- 1) самодисциплина
  - 2) активная дисциплина
  - 3) исполнительская дисциплина
34. Определение прав, обязанностей, ответственности, распределение их среди работников и организация системы контроля являются содержанием..... отношений
- 1) охранительных
  - 2) поощрительных
  - 3) воспитательных
  - 4) организационных

35. Метод управления дисциплинарными отношениями, заключающийся в признании заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почета, называется
- 1) поощрение
  - 2) убеждение
  - 3) мотивация
36. Согласно Т.Митчеллу и Р.Хаусу, если у сотрудников имеется большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, предпочтительным является стиль
- 1) поддержки
  - 2) ориентированный на достижение
  - 3) ориентированный на участие подчиненных в принятии решений
37. Сохранение опасных условий труда и низкий уровень организации труда являются признаками
- 1) агрессивности работодателя
  - 2) аморальности работодателя
  - 3) отказа от управления дисциплинарными отношениями
38. Этика трудовых отношений
- 1) снижает самоорганизацию и самоуправляемость работника
  - 2) усиливает самоорганизацию и самоуправляемость работника
  - 3) не влияет на самоорганизацию и самоуправляемость работника
39. На равноправии работодателя и работника основана корпоративная мораль
- 1) 90-х годов в России
  - 2) современного рынка
  - 3) советского прошлого
40. Что относится к основным причинам снижения этического уровня современных организаций?
- 1) усиление конкурентной борьбы, оттеснившей этические соображения
  - 2) повышение значимости этического поведения в обществе
  - 3) стимулирование этического поведения руководителей
41. К общим условиям разрешения конфликтов следует отнести:
- 1) каждая из сторон должна признать наличие конфликтной ситуации, а за оппонентом – право на существование
  - 2) чем выше уровень организации сторон, тем сложнее достичь договоренности
  - 3) взаимоотношения сторон должны строиться, исходя из ситуации
42. Способ разрешения конфликта, при котором одна сторона частично принимает точку зрения другой, называется
- 1) сглаживание
  - 2) компромисс
  - 3) уклонение
43. Лояльность персонала означает
- 1) глубокую ценностную вовлеченность работника, его преданность организации
  - 2) позитивно-нейтральное отношение работников к организации
  - 3) солидарное и бескорыстное поведение персонала

## 5. Список литературы для самостоятельного изучения

### Основная

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учебник / Т. Ю. Базаров. - 13-е изд., перераб. и доп. - М. : Академия, 2015. - 320 с. : рис., табл. - (Профессиональное образование). - Библиогр.: с. 309-313. - ISBN 978-5-4468-1337-7: Библиотека ТУСУР.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом : Учебник для вузов / М. И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Инфра-М, 2008. - 398[2] с. : ил. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 390-399. - ISBN 978-5-16-003112-5: Библиотека ТУСУР.
3. Ежак Е.В. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Е. В. Ежак, Д. Ф. Даутов ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Донской государственный технический университет (Ростов н/Д). - Ростов н/Д : Издательский центр ДГТУ, 2012. - 100 с. - Библиогр.: с. 97. - ISBN 978-5-7890-0727-3: Библиотека ТУСУР.
4. Кучина Е.В. Управление персоналом организации [Текст] : учебное пособие / Е. В. Кучина ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Курганский государственный университет. - Курган : Издательство Курганского университета, 2012. - 110 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 83-84. - ISBN 978-5-4217-0131-6: Библиотека ТУСУР.
5. Оксинайд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации [Текст] : учебно-практическое пособие / К. Э. Оксинайд, Е. В. Розина ; ред. А. Я. Кибанов. - М. : Проспект, 2012. - 64 с. - ISBN 978-5-392-02956-3: Библиотека ТУСУР.

### Дополнительная

1. Шлендер, П. Э. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер и др.; под ред. проф. П. Э. Шлендера. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 320 с. - ISBN 5-238-00909-7. <http://znanium.com/bookread2.php?book=396902> (дата обращения 05.06.2018)
2. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: РИОР, 2007. - 288 с.: 70x100 1/32. - (Высшее образование (карман. формат)). (обложка, карм. формат) ISBN 978-5-369-00151-6 <http://znanium.com/bookread2.php?book=124078> (дата обращения 05.06.2018)
3. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др./ Под общ. ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 570 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003563-5 <http://znanium.com/bookread2.php?book=163060> (дата обращения 05.06.2018)