

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Томский государственный университет систем управления и радиоэлек-  
троники»

Кафедра экономики

**Управление человеческими ресурсами**  
Методические указания к практическим занятиям  
и самостоятельной работе  
для студентов ТУСУР всех форм обучения

Томск 2018

## **Красина Фаина Ахатовна, Кондратьева Анастасия Александровна**

Управление человеческими ресурсами: методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для студентов ТУСУР всех форм обучения / Ф.А. Красина, А.А. Кондратьева; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Кафедра экономики. - Томск: ТУСУР, 2018. - 36 с.

В данном пособии представлены вопросы для подготовки к практическим занятиям, вопросы для самостоятельного изучения, задания и задачи для самостоятельного решения.

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Томский государственный университет систем управления и радио-  
электроники»

Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ  
И.О. зав. кафедрой экономики  
\_\_\_\_\_ В.Ю. Цибульникова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Управление человеческими ресурсами

Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной  
работе для студентов ТУСУР всех форм обучения

Составитель  
\_\_\_\_\_ Ф.А. Красина  
\_\_\_\_\_ 2018 г

\_\_\_\_\_ А.А. Кондратьева  
\_\_\_\_\_ 2018 г

2018

## Содержание

1. Введение.....	5
2 Методические указания к практическим занятиям .....	6
2.1.1 Стратегия управления человеческими ресурсами .....	6
2.1.2 Система управления человеческими ресурсами в организации ..	7
2.1.4 Оценка и продвижение сотрудников.....	11
2.1.5 Мотивация персонала организации .....	12
2.1.6 Управление корпоративной культурой.....	17
2.1.7 Регулирование трудовых отношений.....	22
2.1.8 Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами.....	24
2.2. Тестовые задания.....	24
3 Самостоятельная работа .....	28
3.1 Темы контрольных работ.....	28
3.2 Темы индивидуальных заданий студентов .....	29
3.3 Вопросы для подготовки к зачету .....	33
4 Список литературы.....	36

## 1. Введение

Управление человеческими ресурсами — это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят важный вклад в достижение целей фирмы.

Основными составляющими концепции управления человеческими ресурсами являются интеграция кадровой и организационной стратегии, формирование у работников приверженности миссии и ценностям компании, инвестиции в развитие человеческих ресурсов.

Целью изучения данной дисциплины является формирование у студентов теоретических знаний в области управления человеческими ресурсами организации, а также приобретение практических навыков применения современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

Задачами дисциплины являются:

- формирование навыков использования основных теорий мотивации, лидерства и власти;
- формирование навыков решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- формирование навыков организации командной работы и ее координации;
- изучение и применение методов диагностики организационной культуры;
- изучение методов и формирование навыков разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий.

Пособие предназначено для студентов ТУСУР всех форм обучения.

## **2 Методические указания к практическим занятиям**

### **2.1.1 Стратегия управления человеческими ресурсами**

#### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

- 1) Дайте определение кадровой политики организации.
- 2) Назовите основные цели кадровой политики.
- 3) Дайте краткую характеристику основных типов кадровой политики.
- 4) Какие факторы определяют кадровую политику организации?

#### **Задания**

##### **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, ухудше-

нию 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?

## **2.1.2 Система управления человеческими ресурсами в организации**

### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

- 1) Сформулируйте сущность системного подхода в управлении организацией.
- 2) Перечислите и дайте краткую характеристику организационных структур управления персоналом.
- 3) Сформулируйте понятие «компетенция», «компетентностный подход».
- 4) Перечислите основные этапы и методы проведения анализа работ.

### **Задания**

#### **Задание 1.**

Распределить функции по управлению человеческими ресурсами по 3-м уровням управления организацией. Для выполнения данного задания следует воспользоваться «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих». Необходимо ознакомиться с должностными обязанностями директора предприятия, руководителя службы по управлению персоналом и начальника цеха (должности, относящиеся к трем различным уровням управления организацией). Заполнить таблицу, отражающую распределение функций СУП на различных уровнях управления (таблица 1). После заполнения таблицы необходимо проанализировать полученный результат и выявить дублирование функций управления персоналом на различных уровнях управления организацией, либо их необеспеченность.

Каждый студент самостоятельно выбирает 10 основных функций руководителя службы по управлению персоналом. Затем при помощи голосования большинством голосов устанавливаются те 10 функций, которые получили максимальное количество выборов. Функции записываются в таблицу 2

Определить приоритетные направления деятельности СУП на разных этапах жизненного цикла организации (формирования, интенсивного роста, устойчивого функционирования, спада «свертывания» деятельности организации). Результаты сравнения заносятся в таблицу 3.

Перечень функций службы управления персоналом:

- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
- управление занятостью;
- разработка стратегии управления персоналом;
- разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
- разработка кадровой политики;
- планирование кадровой работы;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- ориентация, адаптация и обучение новых работников;
- управление трудовой мотивацией;
- социально-психологическая диагностика;
- организация учета движения персонала;
- изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- нормирование трудовых процессов;
- участие в разработке и внедрение планов социального развития персонала;
- профориентационная работа;
- формирование проектных команд;
- создание и развитие резерва кадров;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений с руководством;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- организация обучения персонала
- планирование, развитие, и контроль деловой карьеры;
- высвобождение персонала;
- оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- аттестация персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- оценка эффективности кадровой работы;
- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда;

- вовлечение работников в процесс непрерывных улучшений
- техника безопасности;
- формирование оптимального управленческого аппарата;
- контролинг персонала;
- мониторинг персонала;
- диагностика социально-психологических ситуаций;
- ведение учета личных дел;
- социальное партнерство;
- рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

Таблица 2.2.1. Распределение функций СУП на различных уровнях управления

Функции СУП	Руководители		
	Директор	Зам.директора по управлению персоналом	Начальник цеха (участка)
.....			

Для заполнения таблицы 1 принимаются следующие обозначения:

О – отвечает за выполнение, обобщает результаты, организует выполнение работы;

П – представляет информацию, необходимую для выполнения данной функции;

У – участвует в обсуждении и подготовке данного вопроса;

А – анализирует;

К – контролирует выполнение функции;

И – исполняет;

Р – принимает решения (утверждает, подписывает документ).

Таблица 2.2.2 Основные функции руководителя службы по управлению персоналом

Ранг функции	Наименование функции
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Таблица 2.2.3 Основные направления деятельности СУП на разных этапах развития организации

Функции СУП	Формирования	Интенсивного роста	Устойчивое функционирование	Спада «свертывание» деятельности
.....				

Для заполнения таблицы 2 принимаются следующие обозначения:

2 - явный приоритет

1 - одинаково важное значение

0 - не играет роли на данном этапе

### 2.1.3 Профессиональный подбор и отбор персонала

#### Вопросы для обсуждения на практических занятиях

- 1) Сравните различные источники набора персонала.
- 2) Согласно каким принципам должно строиться эффективное рекламное объявление?
- 3) Назовите основные этапы предварительного отбора персонала.
- 4) Назовите основные типы отборочных собеседований.
- 5) В чем заключаются общие ошибки при собеседовании?
- 6) По каким правилам строится эффективное отборочное собеседование?
- 7) Каким образом происходит выбор кандидата?
- 8) Что такое адаптация персонала?

#### Задания

**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.

Таблица 2.3.1 Параметры оценки рекламных объявлений

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 2.3.2 Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

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

## 2.1.4 Оценка и продвижение сотрудников

### Вопросы для обсуждения на практических занятиях

- 1) Что входит в оценку персонала организации?
- 2) Каковы цели аттестации персонала?
- 3) Назовите основные этапы проведения аттестации персонала.
- 4) Что такое планирование карьеры работника?
- 5) Назовите основные этапы карьеры.
- 6) В чем заключается работа с кадровым резервом в организации?

### Задания

**Задание 1.** Группа разбивается на подгруппы по 2-3 человека. Каждая подгруппа выбирает любую должность руководителя или специалиста. Каждая подгруппа самостоятельно разрабатывает, на основе выбранного метода оценки – «Оценочный лист» для оценки деловых качеств по выбранной должности.

**Задание 2.** Охарактеризуйте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения руководителей мероприятия через которые она реализуется (заполните таблицу). Количество этапов определите самостоятельно.

Таблиц 2.4.1. Этапы продвижения руководителя

Этап	Содержание	Мероприятие
Первый		
Второй		
...		

## 2.5.1 Мотивация персонала организации

### Вопросы для обсуждения на практических занятиях

- 1) Сравните содержательные и процессуальные теории мотивации персонала.
- 2) Дайте определение понятиям «мотив», «стимул», «потребности».
- 3) Какая системы мотивации применяется в Вашей организации?
- 4) Перечислите формы социальных льгот на современных предприятиях.
- 5) Дайте краткую характеристику нефинансовым методам стимулирования.
- 6) Перечислите основные причины неэффективной работы системы мотивации.

### Задания

#### Задание 1. Анализ мотивационного механизма

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

Таблица 2.5.1.1 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

Таблица 2.5.1.2 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.		

**Задание 2.** Необходимо выбрать 10-12 должностей из разных категорий персонала (рабочие, руководители, специалисты, служащие). Произвести оценку должностей на основе ниже представленной методике. Результаты представить в виде таблицы.

Разработать сетку должностных окладов на основе оценки должностей и рекомендации по организации служебно-профессионального продвижения работников.

Провести сравнительный анализ тарифной системы и грейдов, оценить

эффективность предлагаемой системы оплаты труда.

Таблица 2.5.1.3 Ключевые факторы (критерии) оценки должностей

Уровень фактора	Описание уровня
<b>Фактор 1. Управление сотрудниками</b>	
A	Отсутствуют подчиненные, т. е. нет необходимости управлять сотрудниками
B	Отсутствуют прямые подчиненные, периодическая координация работ других сотрудников в рамках поставл. задачи
C	Координация действий рабочей группы (2–3 человека)
D	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач
E	Управление подразделением: влияние, контроль, постановка задач, мотивация и лидерство. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий
F	Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия
<b>Фактор 2. Ответственность</b>	
A	Ответственность только за свою работу, ответственность за финансовый результат своей деятельности отсутствует
B	Ответственность за финансовые результаты отдельных действий под контролем непосредственного руководителя
C	Ответственность за финансовые результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей
D	Выработка решений, влияющих на финансовый результат рабочей группы или подразделения, согласование решений с непосредственным руководителем
E	Полная ответственность за финансовые результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения
F	Полная ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работ (группы подразделений)
<b>Фактор 3. Самостоятельность в работе</b>	
A	Отсутствует необходимость в принятии самостоятельных решений, следует определенным инструкциям, полномочия ограничены, имеется постоянный контроль
B	Принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные ситуации решаются начальником
C	Цели определены руководством, планирование и организация работы проводится самостоятельно, самостоятельная подготовка решений, решения принимаются руководством
D	Формулируются только общие цели, работником проводится самостоятельная разработка методов и средств достижения

	целей (исходя из политики организации)
E	Работник находится практически под самоконтролем, самостоятельно устанавливает цели и задачи, следуя стратегии организации
F	Разработка общей политики действий группы подразделений, участие в разработке стратегии компании
<b>Фактор 4. Опыт работы</b>	
A	Опыт работы не требуется
B	Необходим опыт работы, не обязательно в данной области
C	Требуется специальный опыт работы в данной области от 1 до 2-х лет
D	Требуется большой опыт работы в данной области (от 3-х лет)
E	Требуется серьезный опыт работы не только в данной области, но и в смежных областях
F	Кроме профессионального опыта, необходим значительный опыт практического управления большим количеством сотрудников
<b>Фактор 5. Уровень специальных знаний (квалификация)</b>	
A	Достаточно среднего или н/высшего образования, специальных знаний не требуется
B	Необходимо высшее образование, не обязательно профильное, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями
C	Высшее профильное образование желательно, свободное владение специальными методиками и технологиями
D	Высшее профильное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях
E	Высшее профильное образование, специальные знания в области разработок, необходимость ученой степени
F	Высшее профильное образование и дополнительное в области управления организацией и персоналом
<b>Фактор 6. Уровень контактов</b>	
A	Общение на обычном уровне, практически отсутствуют контакты с клиентами и внешними организациями
B	Периодические контакты с клиентами и внешними организациями под контролем непосредственного руководителя
C	Регулярные внешние и внутренние контакты, внешние контакты на уровне исполнителей входят в функциональные обязанности
D	Постоянные контакты с руководителями среднего уровня внешних организаций
E	Внешние контакты на высоком должностном уровне, тре-

	бующие проведения сложных переговоров, видения стратегии и политики организации. Требуются высокопрофессиональные навыки делового общения
F	Контакты на уровне высших должностных лиц внешних организаций, наиболее важных и крупных клиентов или партнеров
<b>Фактор 7. Сложность работы</b>	
A	Однообразная работа, постоянное выполнение единичных операций
B	Работа больше разнообразная, чем однообразная, выполнение нескольких функций, не требующих особых усилий
C	Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач
D	Работа требует детального анализа, выбора способов решения разных проблем, координации со смежными подразделениями
E	Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения проблем
F	Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ, интеграция подходов к решению проблем разных подразделений
<b>Фактор 8. Цена ошибки</b>	
A	Ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы
B	Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения
C	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения
D	Ошибки могут привести к финансовым потерям в достаточно крупных размерах
E	Ошибка может привести не только к крупным убыткам, но и нарушить работу ряда подразделений
F	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всей компании

Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня. Например: А - 1 балл; В - 2 балла; С - 3 балла; D - 4 балла; E - 5 баллов; F - 6 баллов.

Пример оценки должности генерального директора приведен в таблице 2.5.2.

Таблица 2.5.2 Пример оценки должности

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итог. балл по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Управление сотрудниками						6	5	30
Ответственность						6	5	30
Самостоятельность в работе						6	5	30
Опыт работы						6	5	30
Уровень специальных знаний (квалификация)						6	5	30
Уровень контактов						6	5	30
Сложность работы						6	5	30
Цена ошибки						6	5	30
<b>СУММАРНЫЙ БАЛЛ</b>								<b>240</b>

Пример распределение должностей по грейдам приведен в таблице 2.5.3.

Таблица 2.5.3 Распределение должностей по грейдам

№ грейда	Кол-во баллов	Подразделение	Должность	Категория персонала	Размер заработной платы, ден. ед.		
					Мин.	Средн.	Макс.
1	8-25	Производство	Уборщица	Обслужив.	500	600	700
2	26-45	Производство	Рабочий	Рабочие	650	750	850
3	46-65	Администрац.	Секретарь	Служащие	850	950	1050
4	66-80	Производство	Мастер	Специалисты	1000	1100	1200
		Бухгалтерия	Бухгалтер-экономист	Специалисты	1200	1400	1600
5	81-100	Юрид. отдел	Юрист	Специалисты	1700	2000	2300
6	101-135	Производство	Руководитель техотдела	Специалисты	2350	2550	2750
			Гл. инженер	Специалисты	2550	2850	3150
7	136-170	Бухгалтерия	Гл. бухгалтер	Специалисты	2850	3150	3450
		Отдел кадров	Начальник отдела кадров	Специалисты	2500	2600	2700
8	171-190	Администрация	Дир. по персон.	Управленческий	4500	5000	5500
			Финанс. директор	Управленческий	5500	6500	7500
			Директор по развитию	Управленческий	6500	7500	8500
9	191-240	Администрац.	Ген. директор	Управленческий	8500	10500	12500

Таблица 2.5.4 Итоговая таблица оценки должностей

Должности	Управл. сотруд.			Ответ- ствен.			Само- стоят.			Опыт			Спец.зн ания			Уровень контак- тов			Слож- ность работы			Цена ошибки			Ито го	
	Оценка	Значим. фактора	Итог балл	Оценка	Значим. фактора	Итог.балл	Оценка	Значим. фактора	Итог.балл	Оценка	Значим. фактора	Итог.балл	Оценка	Значим. фактора	Итог балл	Оценка	Значим. фактора	Итог балл	Оценка	Значим фактора	Итог балл	Оценка	Значим фактора	Итог балл		

## 2.1.6 Управление корпоративной культурой

### Вопросы для обсуждения на практических занятиях

- 1) Сформулируйте понятие «корпоративная культура».
- 2) В чем заключается сущность социального партнерства?
- 3) Перечислите основные этапы формирования корпоративной культуры.

### Задания

**Задание 1.** Выполнить диагностику корпоративной культуры предприятий.

Таблица 2.6.1 Карта экспертной оценки силы культуры управления предприятий:

Структурные элементы культуры	Предприя- тие №1	№2	№3	№4	№5	Кэффицент значимости
Культура условий труда	1	5	4	2	2	0,10
Культура управления	2	4	3	1	2	0,15
Культура производства	3	3	2	2	1	0,10
Культура персонала	4	4	1	1	3	0,15
Культура коммуника- ций	5	5	3	2	2	0,07
Культура взаимоотно- шений с контрагентами	3	4	2	1	4	0,08
Культура инноваций	2	5	4	3	1	0,09
Культура организации труда	1	4	3	4	3	0,07

Культура социального обеспечения	4	5	1	2	2	0,09
Экономическая культура	2	5	2	1	4	0,10

**Задание 2.** «Оценка организационной культуры организации»

Необходимо оценить организацию на настоящий момент времени по 100 – балльной оценке, ранжируя при этом характеристики по следующим направлениям:

- важнейшие характеристики;
- общий стиль лидерства в организации;
- управление наемными работниками;
- связующая сущность организации;
- стратегические цели;
- критерии успеха.

Каждый из шести вопросов, включенных в инструмент опроса, предполагает четыре варианта ответа (А, В, С, Д). Результаты оценки внести в таблицу 2.6.2.

Таблица 2.6.2 Оценка действующей организационной культуры организации

Характеристики	На настоящий момент времени	Предпочтительное состояние
Важнейшие характеристики		
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	

Д	Организация четко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	
Всего баллов		
Общий стиль руководства		
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.	
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.	
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.	
Всего баллов		
Управление наемными работниками		
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением коллективной работы, единодушия и участия в принятии решений.	
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.	

С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением и конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	
Всего баллов		
Связующая сущность организации		
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.	
С	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнения задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.	
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	

Всего баллов		
Стратегические цели		
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность. Контроль и плавность всех операций.	
Всего баллов		
Критерии успеха		
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.	

С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.	
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.	
Всего баллов		

### 2.1.7 Регулирование трудовых отношений

#### Вопросы для обсуждения на практических занятиях

- 1) Как регулируются вопросы трудовой дисциплины в Российской Федерации?
- 2) Перечислите основные принципы высвобождения персонала.
- 3) Дайте краткую характеристику типов конфликтов.
- 4) Перечислите и дайте краткую характеристику методам разрешения конфликтов.

#### Задания

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

##### Описание ситуации

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 попросил 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.

## 2.1.8 Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

### Вопросы для обсуждения на практических занятиях

- 1) Дайте сравнительную характеристику кадрового менеджмента США и Японии.
- 2) В чем заключаются особенности управления персоналом в Китае?
- 3) Перечислите и дайте краткую характеристику профессиональным стандартам в области управления персоналом в Германии.
- 4) Каким образом происходит высвобождение персонала в Великобритании?

### Задания

**Задание 1.** Проведите сравнительный анализ.

Таблица 2.8.1 Сравнительный анализ моделей менеджмента

Объект сравнения	США	Япония	Европа	Россия
Характер решений				
Разграничение обязанностей и полномочий				
Специализация работников				
Ответственность				
Оценка и карьерный рост				
Разделяемые ценности				
Направленность руководства				
Способ контроля				
Отношение к подчинённым				
Обусловленность карьеры				
Оплата труда				
Найм на работу				

## 2.2. Тестовые задания

1. Ограничениями для принятия кадровых решений не могут выступать:
  - a) условия, зависящие от работников
  - b) условия, зависящие от организации
  - c) внешние условия

- d) внутренние условия
2. Одной из основных и эффективных форм участия третьего лица в разрешении конфликтов является:
- a) переговорный процесс
  - b) сотрудничество
  - c) компромисс
  - d) нет верного ответа
3. Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимодействий, называются:
- a) конструктивными
  - b) деструктивными
  - c) реалистическими
  - d) нет верного ответа
4. Какой из приведенных методов относится к группе методов управления конфликтами:
- a) социологический метод
  - b) метод тестирования
  - c) метод картографии
  - d) метод наблюдения
5. Управление конфликтами — это:
- a) целенаправленное воздействие на процесс его динамики
  - b) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт
  - c) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними
  - d) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс формирования адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними
6. Содержание управления конфликтами включает:
- a) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение
  - b) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение
  - c) прогнозирование, регулирование, разрешение
  - d) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение
7. Специфической чертой деловой коммуникации является:
- a) неформальность
  - b) регламентированность
  - c) сотрудничество
  - d) горизонтальность
8. К отрицательным последствиям конфликтов не относится
- a) возможная потеря здоровья оппонентов и возможное сокращение их жизни
  - b) ухудшение социально-психологических отношений
  - c) снижение производительности труда
  - d) снижение текучести кадров

9. К положительным последствиям конфликта не относятся
- повышение качества принимаемых решений за счет всестороннего анализа проблемной ситуации
  - повышение чувства сопричастности оппонентов к решению проблемы
  - способствует сплочению группы
  - нет верного варианта
10. К деструктивным последствиям конфликта не относятся:
- чувство неудовлетворенности и плохое состояние духа, что приводит к текучести кадров и сокращению производительности
  - возрастающее представление об оппонентах как о врагах
  - уменьшение синдрома покорности, при котором подчиненные не высказывают идей, противоречащих, по их мнению, идеям начальства
  - сворачиваются взаимодействия и общение между конфликтующими сторонами
11. К конструктивным последствиям конфликта относятся:
- чувство неудовлетворенности и плохое состояние духа, что приводит к текучести кадров и сокращению производительности
  - возрастающее представление об оппонентах как о врагах
  - уменьшение синдрома покорности, при котором подчиненные не высказывают идей, противоречащих, по их мнению, идеям начальства
  - сворачиваются взаимодействия и общение между конфликтующими сторонами
12. По направленности конфликты делятся на...
- горизонтальные, вертикальные
  - горизонтальные, смешанные
  - горизонтальные, вертикальные, смешанные
  - вертикальные, смешанные
13. К стилям поведения человека в конфликте не относится
- уклонение
  - сглаживание
  - компромисс
  - отсрочка
14. Определение некоторых административных или нравственных правил или норм поведения оппонентов в конфликте это...
- институционализация конфликта
  - легитимизация конфликта
  - структурирование конфликтующих групп
  - редукция
15. Признание конфликтующими сторонами установленных руководителем правил поведения это...
- институционализация конфликта
  - легитимизация конфликта
  - структурирование конфликтующих групп
  - редукция

16. Определение тех интересов, которые преследует каждая из конфликтующих личностей, и определение степени и причин отклонений этих интересов от установленного в организации порядка это...

- a) институционализация конфликта
- b) легитимизация конфликта
- c) структурирование конфликтующих групп
- d) редукция

17. Постепенное ослабление и последующее разрешение конфликта это...

- a) институционализация конфликта
- b) легитимизация конфликта
- c) структурирование конфликтующих групп
- d) редукция

18. К двухмерной модели разрешения конфликтов К. Томаса относится...

- a) 1) мера реализации собственных интересов, достижения своих целей  
2) уровень кооперативности, учета интересов другой стороны
- b) 1) мера реализации собственных интересов, достижения своих целей  
2) структура конфликтующих групп
- c) 1) структура конфликтующих групп  
2) уровень кооперативности, учета интересов другой стороны
- d) верный вариант отсутствует

19. Процесс контроля конфликта самими участниками или внешними силами это...

- a) провокация конфликта
- b) управление конфликтом
- c) обострение конфликта
- d) нет верного ответа

20. Управлению конфликтом должна предшествовать...

- a) выяснение опасений
- b) стадия диагностики конфликта
- c) выяснение негативных интересов
- d) выявление общих целей

### **3 Самостоятельная работа**

#### **3.1 Темы контрольных работ**

Теоретическая часть индивидуальной работы представляет собой реферат по теме, соответствующей варианту студента. Теоретический вопрос должен быть полностью раскрыт. Реферат должен содержать разделы: введение, основная часть, заключение. Информация должна сопровождаться ссылками на использованную литературу, приведенную в конце работы. Общий объем реферата 15-20 листов шрифт 14 (Times New Roman) через полуторный интервал. Вариант теоретического вопроса выбирается следующим образом: если последние 2 цифры в номере зачетной книжки меньше 20, то номер варианта соответствует номеру теоретического вопроса, если последние 2 цифры больше 20, то для определения номера вопроса от числа, образуемого этими цифрами, следует отнять 20.

Задания выполняются студентами машинописным способом на листах формата А4. На титульном листе индивидуальной работы указывается вариант индивидуального задания.

Темы реферата:

1. Планирование деловой карьеры персонала.
2. Поведение человека в организации.
3. Повышение квалификации и её влияние на профессиональную карьеру работников.
4. Построение системы мотивации и стимулирования персонала.
5. Профессиональная и организационная адаптация персонала.
6. Принципы, виды и стадии контроля в управлении персоналом.
7. Производственные конфликты и их разрешение.
8. Психологические особенности деятельности руководителя в функциональных организационных структурах.
9. Современные подходы к проблеме воспроизводства и развития кадрового потенциала.
10. Разработка информационного обеспечения системы управления персоналом.
11. Лояльность, условия возникновения лояльности персонала, способы стимулирования сотрудников.
12. Управление персоналом кризисной организации.
13. Управление трудовыми ресурсами.
14. Управление человеческим капиталом организации.
15. Внедрение командной работы в больших организациях.
16. Вознаграждение и наказание в управлении персоналом.
17. Грейдинг в оплате труда персонала.
18. Деловая карьера работника.
19. Изменения в практике управления кадрами на современном этапе.
20. Кадровая политика фирмы при создании производства мирового класса.

## 3.2 Темы индивидуальных заданий студентов

### Индивидуальное задание № 1 «Составление резюме»

Содержание самостоятельной работы: составить и оформить собственное резюме с учетом рекомендаций приведенных на лекционном занятии. Как правило, резюме включает следующие разделы:

- личные данные (координаты: адрес, телефон, e-mail, возраст и т.д.);
- профессиональная цель (название вакансии, на которые претендуете, или описание вакансии);
- образование (указываются следующие данные: названия учебных заведений, даты поступления и предполагаемые даты окончания, дополнительное образование, если оно имеется и необходимо для работы, опыт работы (описывается опыт работы в обратной хронологической последовательности: период работы, название организации, сфера деятельности предприятия, должность, исполняемые обязанности и дополнительная информация (знание иностранных языков, особые навыки, наличие водительского удостоверения, наличие автомобиля, если это информация необходима работодателю);
- личные качества (перечисляются личные качества, которые ценны для претендуемой вакансии).

### Индивидуальное задание № 2 «Плана карьеры»

Содержание самостоятельной работы: составить и оформить личный план карьеры с учетом рекомендаций приведенных на лекционном занятии. Анализ своих профессиональных предпочтений должен включать в себя следующие точки зрения: результаты и вознаграждения, жизненные ценности. Также работа должна включать описание образа идеальной работы (карьеры); проверку образа работы (карьеры) на реалистичность, непротиворечивость и полноту; а также построение плана (т.е. конкретных шагов) для реализации образа идеальной работы (карьеры).

### Индивидуальное задание № 3 «комплектование кадров с учетом корпоративной культуры»

#### Задание 1.

1. Выберите сферу деятельности и сформируйте предприятие с учетом финансово-экономических и политических реалий в российских условиях. Обоснуйте свой выбор сферы деятельности и этапа жизненного цикла предприятия.
2. Выберите организационно-правовую форму (ООО, АО и пр.) и обоснуйте свой выбор.
3. Сформулируйте миссию, цели в долгосрочной и краткосрочной перспективе, определите основные задачи вашего предприятия.
4. Определите стратегию развития предприятия. Дайте ей краткую характеристику и основные требуемые характеристики персонала, необходимые для ее осуществления.

5. Постройте дерево целей, отражающее работу с персоналом. Оно должно включать все основные аспекты (кадровый состав, системы мотивации и оплаты труда и пр.), направленные на обеспечение удовлетворенности работников своим трудом.

6. Выберите организационную структуру управления. Результаты должны быть представлены в виде объективно обоснованной схемы.

### **Задание 2.**

У Вас на предприятии открылся новый отдел, в который необходимо подобрать двух человек. Сформулируйте название отдела и должности (у обоих кандидатов должность одинаковая). Изложите суп. и требования по выбранной должности, используя системный анализ.

Выявите контингент лиц внутри вашей группы, которые хотели бы и могли работать в этом отделе. Они будут играть роль работников (из внешней среды). Члены Вашей подгруппы являются работниками Вашего предприятия и также могут претендовать на должность в новом отделе.

Системный анализ вакантной должности включает в себя ряд контрольных вопросов:

1. Первоначальные данные:

- наименование предприятия и сфера его деятельности;
- наименование подразделения;
- наименование должности.

2. Основное содержание работы (краткая и простая формулировка того, что нужно делать).

3. Основные производственные связи, включающие в себя три блока:

- кому подчиняется (должности, фамилии);
- кем руководит (должности, фамилии);
- с кем взаимодействует по горизонтали (должности, фамилии).

4. Условия труда, включающие в себя характеристику вакантной должности, то есть описание ее отличительных черт от других должностей на предприятии, в отрасли, в регионе, таких как:

- особые условия труда;
- система и размер оплаты труда;
- льготы;
- возможности роста.

5. Характеристика оборудования и инструментов, которыми предстоит пользоваться занявшему вакантную должность.

6. Характеристика приемов и методов работы, которыми должен владеть кандидат на вакантную должность.

7. Характеристика видов материалов и информации, которые необходимо использовать в работе.

8. В дополнительных условиях и ограничениях указываются дополнительные характеристики вакантной должности.

### **Задание 3.**

Проведите оценку (ранжирование) нижеприведенных критериев (либо предложенных Вами) с учетом целей предприятия и сформулированных вами

ранее требований по каждой должности. Критерии оценки работника при комплектовании кадров:

1. Соответствие требуемому профессиональному уровню.
2. Умение работать в группе (степень коллективизма).
3. Терпимость.
4. Уровень карьерной лестницы, которого хочет достигнуть работник. Проведите оценку (ранжирование) нижеприведенных критериев (либо предложенных Вами) с учетом целей предприятия и сформулированных вами ранее требований по каждой должности.

Критерии оценки работника при комплектовании кадров:

1. Соответствие требуемому профессиональному уровню.
2. Умение работать в группе (степень коллективизма).
3. Терпимость.
4. Уровень карьерной лестницы, которого хочет достигнуть работник.
5. Упорство.
6. Стремление к успеху.
7. Трудолюбие.
8. Соответствие требуемому социально-культурному уровню.
9. Инициативность.
10. Коммуникабельность.
11. Умение вникнуть в задачу.
12. Творческий подход к решению задач.
13. Физическое состояние.
14. Психическое здоровье.
15. Оптимизм.
16. Приверженность фирме.
17. Умение использовать демократические способы убеждения.
18. Предпринимательский подход к решению задач.
19. Управляемость.
20. Степень влияния личной жизни на работу

#### **Задание 4.**

Проведите оценку всех претендентов по вышеперечисленным критериям (с учетом их значимости).

#### **Задание 5.**

Оцените уровень планируемой прибыли на каждого работника в новом отделе. Подсчитайте потенциальные затраты на каждого претендента, используя нижеприведенные списки затрат (для «старых» работников также учесть затраты на настоящий момент). Затраты на нового сотрудника (в денежном выражении):

- 1) связанные: с его поиском;
- 2) с наймом;
- 3) на обучение;
- 4) потери: от брака (в первую очередь на стадии освоения работы);
- 5) от нехватки кадров до стадии полноценного участия работника в проекте;

- 6) временные на этапе освоения (перерасход времени);
- 7) заработная плата;
- 8) косвенная заработная плата (обеда, оплата проезда и т. п.);
- 9) материальное стимулирование (льготы, бонусы и т. п.);
- 10) пакет социальных гарантий;
- 11) взносы предприятия в фонды государственного социального страхования;
- 12) издержки предприятия на уплату налогов;
- 13) организация рабочего места;
- 14) специальная одежда и т. п.;
- 15) прочие затраты.

Затраты на «старого» сотрудника (в денежном выражении):

- 1) связанные с выявлением лиц, подходящих для новой программы;
- 2) на обучение;
- 3) потери: от брака (в первую очередь на стадии освоения работы);
- 4) от нехватки кадров до стадии полноценного участия работника в проекте;
- 5) временные на этапе освоения (перерасход времени);
- 6) увеличение заработной платы (А - прирост затрат по отношению к имеющимся);
- 7) материальное стимулирование (Л);
- 8) пакет социальных гарантий (А);
- 9) взносы предприятия в фонды государственного социального страхования (А);
- 10) издержки предприятия на уплату налогов (А);
- 11) организация рабочего места (А);
- 12) специальная одежда и т. п.;
- 13) прочие затраты.

### Задание 6.

Рассчитайте сравнительный показатель для каждого претендента. Сделайте выбор.

Расчетный сравнительный показатель:

$$I = \frac{K_{баллі} * K_{обучі} * P_{рабі}}{C_{рабі}}$$

где:

*K*<sub>баллі</sub> - балльная оценка профессионального уровня и эмоционально психологического портрета *i*-го работника;

*K*<sub>обучі</sub> - коэффициент обучаемости *i*-го работника (принять равным 0,8 для всех претендентов);

*P*<sub>рабі</sub> - планируемая прибыль на *i*-го работника;

*C*<sub>рабі</sub> - затраты на *i*-го работника

### 3.3 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 отбора 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 планирования 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.

#### 4 Список литературы

1. Хаджалова Х.М. Практикум «Управление человеческими ресурсами» Махачкала: Изд-во «ДГИНХ», 2017, 107 с.
2. Управление человеческими ресурсами: методические указания студентам экономико-математического факультета / составитель М. В. Борисова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 111 с.
3. Устюгова М.А. Управление человеческими ресурсами: Учебно-методическое пособие.- Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 2012. – 133 с.
4. Бармина Е.Ю., Богатырева О.Н., Мичурина О.Ю.: Управление человеческими ресурсами: практикум / СПбГТУРП. – СПб.,2015.-104 с.