

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

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе

для студентов направления подготовки «Сервис»

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

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.....	13
3.1 Цели и задачи самостоятельной работы студентов.....	13
3.2 Формы самостоятельной работы.....	13
3.3 Вопросы на самоподготовку .....	14
4. Тестовые задания.....	15
5. Список литературы для самостоятельного изучения.....	19

## **1 Общие положения**

Управление персоналом, являясь дисциплиной практического характера, связано с принятием ориентированных на достижение целей и получение результатов кадровых решений и выбором средств управленческого воздействия на работников организации в различных ситуациях. Не имея определенного багажа знаний об эволюции науки управления персоналом, лучших отечественных и зарубежных практиках в этой области, менеджеры могут действовать только на основе интуиции, что далеко не всегда является эффективным. Сегодня существенно выросла ответственность менеджеров за своевременность и качество принимаемых решений, особенно связанных с управлением персоналом.

**Целью** практической и самостоятельной работы студентов по дисциплине является формирование комплекса знаний о функциях управления персоналом, а также умений и навыков анализа и принятия кадровых управленческих решений, которые позволят им в будущем применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу организации, выбирать и применять методы управления, соответствующие параметрам проблемных ситуаций.

### **Задачи:**

- сформировать у студентов целостный взгляд на систему управления персоналом и ее место в общей стратегии организации;
- сформировать у студентов определенные навыки планирования, отбора, адаптации, оценки и развития персонала;
- сформировать у студентов навыки выбора и применения адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации кадровых и дисциплинарных решений;
- сформировать у студентов определенные навыки по использованию теорий мотивации при решении управленческих задач;
- сформировать у студентов комплекс знаний и навыков в области управления персоналом предприятий сервиса.

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

#### **Студент должен знать:**

- основные теоретические и методологические подходы к управлению персоналом;
- основные традиционные и современные концепции управления персоналом;
- основные теории лидерства и власти, мотивации и стимулирования труда;
- основные современные технологии организации работы с персоналом;

- требования к персоналу предприятий сервиса.

Студент должен **уметь**:

- принимать обоснованные оперативные и стратегические решения в области управления персоналом;
- планировать и моделировать деловую карьеру;
- проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;
- планировать и осуществлять мероприятия по управлению персоналом;
- распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности.

Студент должен **владеть**:

- навыками планирования работы с персоналом;
- навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- навыками организации групповой работы;
- навыками проектирования организационных структур;
- современными методами и технологиями рекрутмента, адаптации, обучения, оценки труда персонала предприятий сервиса.

## **2 Задания к практическим занятиям**

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

### **2.1 Темы опросов на практических занятиях:**

1. Предмет науки управления персоналом
2. Этапы эволюции управления персоналом в различных западных школах менеджмента
3. Особенности управления персоналом в XXI веке
4. Базовые принципы управления персоналом
5. Законы управления персоналом
6. Понятие и цель кадровой политики
7. Виды кадровой политики
8. Главные функции кадровой службы
9. Задачи кадровой службы предприятия, оказывающего услуги
10. Этапы планирования трудовых ресурсов
11. Оценка имеющихся трудовых ресурсов
12. Элементы подготовки к подбору кадров
13. Описание рабочего места и должностная инструкция
14. Требования к персоналу предприятий сервиса
15. Методы оценки при отборе персонала
16. Последовательность действий при отборе
17. Основные принципы проведения собеседований
18. Профессиональные и личностные качества претендентов
19. Документы, необходимые при найме на работу
20. Принятие решения о найме и оформление приема работника
21. Понятие и цели адаптации персонала
22. Виды адаптации персонала
23. Понятие и принципы оценки персонала
24. Цели, виды и методы оценки персонала
25. Цели и принципы развития персонала
26. Методы развития персонала
27. Методы работы с кадровым резервом
28. Понятие мотивации труда
29. Содержательные теории мотивации
30. Процессные теории мотивации
31. Теория X и теория Y
32. Элементы системы мотивации труда в организации

33. Понятие и виды дисциплины в организации
34. Понятие и виды дисциплинарных отношений
35. Методы управления дисциплинарными отношениями
36. Виды власти в коллективе
37. Виды трудовых отношений по этическому содержанию
38. Виды корпоративной морали
39. Методы повышения показателей этичности в организации
40. Понятие и виды конфликтов в организации
41. Условия разрешения конфликтов
42. Методы завершения конфликтов
43. Методы управления конфликтами в контактном пространстве предприятия сервиса
44. Понятие и факторы лояльности персонала

## **2.2 Примеры ситуационных задач по темам практических занятий:**

### **1 Развитие науки управления персоналом**

#### **1.1. Задание:**

Охарактеризуйте этапы эволюции отношения руководителей к персоналу на примере различных школ управления.

Чем управление персоналом в XXI веке отличается от века XX?

#### **1.2. Задание:**

В крупной организации сферы телекоммуникаций 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.

#### **1.3. Задание:**

Перечислите функции менеджера по работе с персоналом, специализирующегося по развитию персонала. Составьте список мероприятий (минимум 10 позиций), находящихся в ведении такого специалиста.

#### **1.4. Задание:**

Используя характеристики кадровой политики, определите тип кадровой политики организации, где вы учитесь или работаете, по двум классификациям: в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата и в зависимости от направленности. Какие особенности кадровой политики вашей организации указали вам на ее принадлежность к конкретному типу?

## 2 Планирование, набор, отбор и адаптация персонала

### 2.1. Задание:

Проанализируйте объективное состояние рынка персонала для вакансий вашей или известной вам организации.

Какие факторы влияют на планирование потребности в персонале?

Выберите источник набора персонала и составьте заявку на подбор работника определенной специальности в реально существующей или спроектированной вами организации, оказывающей услуги информационного сервиса. Максимально конкретизируйте обязанности работника и установите приоритетные требования, которые станут критериями отбора кандидатов, претендующих на эту должность.

### 2.2. Задание:

Составьте план собеседования и сформулируйте вопросы для интервью с кандидатом на вакантную должность:

- менеджера по работе с клиентами;
- менеджера по персоналу;
- администратора техподдержки;
- секретаря на ресепшен.

### 2.3. Задание:

Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу:

1. В чем вы разбираетесь особенно хорошо? почему вы так считаете?
2. Опишите лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходится работать.
3. Назовите три ваших основные функции или обязанности на последнем месте работы, по выполнению которых оценивалась успешность вашей деятельности.
4. Является ли честность всегда лучшей политикой?
5. Каких знаний вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?
6. Приведите пример хорошо подготовленного вами документа.
7. Сколько раз в день вы выгуливаете свою собаку?
8. Как вы чувствовали себя после последнего увольнения?
9. Опишите свой рабочий день, например вчерашний.
10. Что в ваших прежних коллегах вызвало зависть у вас?

### 2.4. Задание:

Составьте индивидуальные планы адаптации для следующих работников: менеджер по продажам, бухгалтер, специалист отдела технического сопровождения. Максимально конкретизируйте специальную программу ориентации, разделив этап профессионального инструктажа на обучение отдельным узкопрофессиональным навыкам и возложив обязанности по обучению на конкретных функциональных специалистов

### 3 Оценка и развитие персонала

#### 3.1. Задание:

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

#### 3.2. Задание:

Разработайте для реально существующей или спроектированной вами организации положение об аттестации персонала. Проведите сравнительную оценку (опишите достоинства и недостатки) методов графической шкалы оценивания, альтернативного ранжирования, принудительного распределения и критических случаев.

#### 3.3. Задание:

Составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов: семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.

#### 3.4. 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.

### 4 Мотивация труда

#### 4.1. 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.	

#### 4.2. 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.

#### 4.3. Задание: «Мотивация деятельности»

Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильные пункты.

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

#### 4.4. Задание: Мини-кейс «Мотивация: кросс-культурные особенности»

Цель – понимать особенности систем мотивации на предприятиях в различных странах.

Ситуация: А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации: «Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и

обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги – это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Вопросы:

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.
2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии)?
3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

## **5 Дисциплинарные и этические отношения**

### **6.1. Задание:**

Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы:

Бригада слесарей-литейщиков (6 человек) всегда держались очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады, ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему относились настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала.

Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Вопросы к ситуации:

1. О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь?
2. Был ли разрешен данный конфликт?
3. Предложите разрешение конфликта.

#### 5.2. Задание:

Вы начальник отдела по работе с клиентами. К вам на прием пришел руководитель сектора техподдержки с жалобой на неоднократные срывы дисциплины сотрудниками. Причина кроется в том, что неформальным лидером в коллективе является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов коллектива, а также есть те, кто не являются на работу вообще или самовольно уходят, а также нарушают дисциплину.

Как вы поступите в данной ситуации?

#### 5.3. 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?

#### 5.4. Задание:

Согласно положениям менеджмента, любое действие менеджера может быть предпринято лишь после того, как это действие будет тщательно спрогнозировано с учетом благоприятного воздействия на людей. Инструментами прогноза часто выступают тесты на этику предприятия.

Определите с помощью теста Л.Рейна свою систему ценностей.

Используйте следующий код:

- СС – совершенно согласен;
- С – согласен;
- НС – не согласен;
- СНС – совершенно не согласен.

Таблица 1

№	Утверждение	СС	С	НС	СНС
1	Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.				
2	Бывают случаи, когда руководители могут игнорировать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.				
3	Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, иногда можно давать примерные цифры.				
4	Бывают случаи, когда нужно скрыть от начальства неблагоприятную информацию.				
5	Нам нужно поступать так, как предписывают нам наши руководители, даже если мы сомневаемся в этом.				
6	Иногда можно заняться личными делами в рабочее время.				

7	Если необходимо, можно давать задания, превышающие установленную норму.				
8	Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы получить этот заказ.				
9	Когда линии связи не загружены, можно пользоваться ими для личных телефонных разговоров.				

Окончание таблицы 1

№	Утверждение	СС	С	НС	СНС
10	Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель оправдывает средства.				
11	Если ради получения крупного заказа потребуется устройство банкета или изменения в политике компании, я дам на это разрешение.				
12	Без нарушений положений политики компании и действующих инструкций жить нельзя.				
13	Отчеты по запасам надо составлять так, чтобы не показывать излишки.				
14	Вполне приемлемо использовать копировальную машину компании для своих целей.				
15	Принести с работы карандаш, бумагу и т. д. нельзя рассматривать в качестве греха.				

Оценка в баллах:

СНС – 0; НС – 1; С – 2; СС – 3.

Результаты:

0 баллов – вы – святой человек.

1–5 баллов – вы готовитесь стать святым.

6–10 баллов – высокий этический уровень, вы обладаете высокими моральными качествами.

11–15 баллов – приемлемый этический уровень, вы обладаете вполне удовлетворительными моральными качествами.

16–25 баллов – средний этический уровень, вы обладаете удовлетворительными моральными качествами.

26–35 баллов – требуется моральное воспитание, у вас низкий моральный уровень.

36–44 балла – соскальзывание в пропасть, у вас могут быть неприятности.

45 баллов – охраняйте ценные вещи от самого себя, вы можете оказаться в тюрьме.

## **3 Самостоятельная работа**

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

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности.

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;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических занятиях, при написании выпускной квалификационной работы, 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. Этапы развития науки об управлении персоналом в России
2. Содержание стратегического HR
3. Содержание операционного HR
4. Организационная система управления персоналом
5. Содержание функции оформления трудовых отношений
6. Содержание функции управление трудовыми отношениями
7. Персонал-актив, персонал-ресурс, персонал-издержки, персонал-балласт
8. Сравнительная характеристика внешнего и внутреннего рынков труда
9. Методы анализа документов при отборе и найме
10. Стадии и проблемы адаптации персонала, непосредственно работающего с клиентами
11. Система развития персонала предприятия сервиса
12. Потребности и вознаграждение
13. Элементы системы оплаты труда
14. Инструменты нематериальной мотивации
15. Признаки аморальности работодателя
16. Система регуляторов поведения работников
17. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях
18. Проблемы подбора персонала для создания контактного пространства и обслуживания клиентов

#### 4. Тестовые задания

1. Предметом науки управления персоналом являются...
- 1) организационные отношения
  - 2) трудовые отношения
  - 3) межличностные 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
  - 4) возможности организации на рынке труда зависят от вида ее деятельности
3. Первый закон управления персоналом ставит уровень средней заработной платы в организации в зависимость от...
- 1) количества лиц, не соответствующих занимаемой должности
  - 2) состояния трудовых отношений в организации
  - 3) государственного регулирования рынка труда
  - 4) вида деятельности организации
4. Выберите основной принцип управления персоналом:
- 1) рациональная система отбора и размещения кадров
  - 2) жесткая система мотивации и оплаты труда
  - 3) игнорирование индивидуальных проблем
  - 4) управление карьерой в интересах работника
5. Кадровая политика организации – это...
- 1) система нормативных документов, регламентирующих производственные процессы
  - 2) комплексный документ, включающий принципы, методы, набор правил и норм в области работы с персоналом
  - 3) правовой акт, предметом которого являются процедуры набора, отбора и найма персонала
  - 4) план мероприятий по работе с персоналом
6. Целью кадровой политики является...
- 1) совокупность правил и норм работы с персоналом
  - 2) формулирование принципов управления персоналом
  - 3) баланс обновления и сохранения персонала
  - 4) алгоритм принятия кадровых решений

7. Стратегическим направлением развития кадрового менеджмента в XXI веке является...
- 1) участие линейных руководителей в выполнении функций по управлению персоналом
  - 2) задействование в трудовых отношениях социального партнерства
  - 3) признание прав наемных работников
  - 4) трансформация кадровой службы в равноправного партнера структурных подразделений организации
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) главное внимание должно уделяться документальному оформлению трудовых отношений
  - 4) линейные руководители не должны вмешиваться в принятие кадровых решений
9. Отметьте характеристика категории Персонал-Издержки:
- 1) низкая компетентность и высокая мотивация
  - 2) высокая компетентность и высокая мотивация
  - 3) низкая компетентность и низкая мотивация
  - 4) высокая компетентность и низкая мотивация
10. При подготовке к набору персонала необходимо...
- 1) утвердить типовые должностные инструкции
  - 2) предусмотреть максимально узкую специализацию работников
  - 3) разработать устав организации
  - 4) исключить ненужное дублирование работ
11. Что относится к общим характеристикам претендента на работу?
- 1) место жительства
  - 2) владение иностранным языком
  - 3) владение ПК
  - 4) направление подготовки
12. К дорогостоящим источникам внешнего набора кадров относятся...
- 1) государственные агентства занятости
  - 2) контакты с высшими учебными заведениями
  - 3) кадровые агентства
  - 4) объявления на специализированных интернет-сайтах
13. Выберите из списка преимущества внешнего набора:
- 1) создание возможностей для карьерного роста работников
  - 2) привлечение новых идей в организацию
  - 3) использование сформированного кадрового резерва
  - 4) повышение мотивации работников

14. В случае поиска узкопрофильных специалистов эффективным является использование...
- 1) специализированных профессиональных изданий и Интернет-порталов
  - 2) изданий общего профиля, посвященных трудоустройству в различных областях
  - 3) государственных служб занятости
  - 4) личных связей работников
15. К принципам отбора персонала можно отнести...
- 1) изменение структуры кадров
  - 2) экономичность
  - 3) исключение личных интересов работников
  - 4) использование только критерия профессионализма
15. Совокупность действий, ориентированных на систематическое обучение персонала, оказывающих позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников – это...
- 1) обучение, переподготовка и повышение квалификации
  - 2) планирование карьеры персонала в организации
  - 3) делегирование полномочий
  - 4) ротация
17. Развитие персонала НЕ включает...
- 1) централизацию управления
  - 2) ротацию
  - 3) делегирование полномочий
  - 4) коучинг
18. Отметьте основные принципы развития персонала в организации:
- 1) воспитание молодых способных сотрудников
  - 2) переподготовка и повышение квалификации кадров
  - 3) ориентация на обучение в вузе
  - 4) преемственность и гибкость различных форм развития
19. Уровень владения работником конкретной профессией или специальностью называется...
- 1) квалификация
  - 2) специализация
  - 3) трудовой потенциал
  - 4) человеческий капитал
20. Модель партнерства по планированию и развитию карьеры предполагает сотрудничество...
- 1) работника и коллектива структурного подразделения
  - 2) линейных руководителей и кадровой службы
  - 3) работника, его руководителя и службы управления персоналом
  - 4) работника и топ-менеджмента
21. Управление развитием карьеры позволяет сотруднику...
- 1) снижать текучесть рабочей силы
  - 2) повышать конкурентоспособность на рынке труда
  - 3) формировать кадровый резерв на ключевые должности
  - 4) повышать конкурентоспособность на товарном рынке

22. В кадровый резерв могут включаться...

- 1) все работники организации
- 2) работники, имеющие стаж не менее пяти лет
- 3) сотрудники, обладающие необходимыми качествами
- 4) только топ-менеджеры

23. Одной из задач формирования кадрового резерва является...

- 1) снижение текучести наиболее ценных сотрудников
- 2) повышение дисциплинированности работников
- 3) обеспечение стабильности управленческого состава
- 4) рост производительности труда

## 5. Список литературы для самостоятельного изучения

### Основная литература

1. Михайлина Г. И. Управление персоналом / Г.И. Михайлина. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2018. - 280 с.: ISBN 978-5-394-01749-0 : <http://znanium.com/bookread2.php?book=415303>
2. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 336 с.: 60x90 1/16. - (Профессиональное образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0262-2 : <http://znanium.com/bookread2.php?book=307226>
3. 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.

### Дополнительная литература

1. 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>
2. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 237 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005305-9 : <http://znanium.com/bookread2.php?book=319107>
3. 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.