



**УТВЕРЖДЕНО:**

**Ученым советом факультета  
экономики, управления и права  
Протокол №1 от 28.08.2017г.**

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

***Б1.Б.15 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ***

**основной образовательной программы высшего образования – программы  
*бакалавриата***

**по направлению подготовки: *38.03.01 «Экономика»***

**направленность (профиль): *Экономика предприятий и организаций***

**Квалификация: *бакалавр***

**Разработчики:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент доцент преподаватель кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н., доцент Лустина Т.Н. к.э.н., доцент Панова А.Г. Земскова А.А.</i>

**Оценочные средства согласованы и одобрены директором ООП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н., доцент Силаева А.А.</i>



## 1. Тестовые задания

1. Совокупность социально-экономических отношений между государством, работодателями и работниками по вопросу купли-продажи рабочей силы, обучения работников и использования их в процессе производства – это:
- а) рынок труда;
  - б) трудовые ресурсы;
  - в) экономически активное население;
  - г) нет правильного ответа.
2. К какому звену управления относится директор и его заместители?
- а) среднему;
  - б) высшему;
  - в) нижнему;
  - г) нет правильного ответа.
3. Лица 16 лет и старше, которые не имели работы или занимались поиском работы, предпринимали шаги к открытию собственного дела и т.д. – это:
- а) занятое население;
  - б) безработное население;
  - в) экономически активное население;
  - г) нет правильного ответа.
4. Лица обоего пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня и т.д.- это:
- а) безработное население;
  - б) экономически активное население;
  - в) занятое население;
  - г) нет правильного ответа.
5. Личный состав организаций, включающих всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев – это:
- а) персонал;
  - б) рабочая сила;
  - в) человеческие ресурсы;
  - г) нет правильного ответа.
6. Производственный персонал включает в себя:
- а) основной персонал и вспомогательный;
  - б) руководителей;
  - в) специалистов;
  - г) нет правильного ответа.
7. Трудовые ресурсы – это:
- а) женщины в возрасте 16 -54 лет включительно;
  - б) мужчины в возрасте 16-59 лет включительно;
  - в) женщины в возрасте 16-54 лет и мужчины в возрасте 16-59 лет включительно, за исключением некоторых категорий;
  - г) нет правильного ответа.
8. К какому уровню управления относятся начальники участков и мастера?
- а) средний;
  - б) нижний;
  - в) высший;
  - г) нет правильного ответа.



9. К функциональным специалистам управления относятся:
- а) экономисты, бухгалтера, финансисты и т.д
  - б) технологи, инженеры, проектировщики и т.д.;
  - в) операторы, курьеры, машинистки и т.д.;
  - г) нет правильного ответа.
10. К служащим - техническим специалистам относятся:
- а) машинисты, операторы, курьеры и т.д.
  - б) технологи, инженеры, конструкторы, строители и т.д.;
  - в) экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и т.д.;
  - г) нет правильного ответа.
11. Какая концепция управления персоналом используется в настоящее время:
- а) управление человеком;
  - б) управление персоналом;
  - в) управление человеческими ресурсами;
  - г) нет правильного ответа.
12. К служащим - техническим специалистам относятся:
- а) машинисты, операторы, курьеры и т.д.
  - б) технологи, инженеры, конструкторы, строители и т.д.;
  - в) экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и т.д.;
  - г) нет правильного ответа.
13. К какому уровню управления относятся начальники участков и мастера?
- а) средний;
  - б) нижний;
  - в) высший;
  - г) нет правильного ответа.
14. К функциональным специалистам управления относятся:
- а) экономисты, бухгалтера, финансисты и т.д
  - б) технологи, инженеры, проектировщики и т.д.;
  - в) операторы, курьеры, машинистки и т.д.;
  - г) нет правильного ответа.
15. Лица 16 лет и старше, которые не имели работы или занимались поиском работы, предпринимали шаги к открытию собственного дела и т.д. – это:
- а) занятое население;
  - б) безработное население;
  - в) экономически активное население;
  - г) нет правильного ответа.
16. Лица обоего пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня и т.д. - это:
- а) безработное население;
  - б) экономически активное население;
  - в) занятое население;
  - г) нет правильного ответа.
17. Личный состав организаций, включающих всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев – это:
- а) персонал;
  - б) рабочая сила;
  - в) человеческие ресурсы;
  - г) нет правильного ответа.



18. Производственный персонал включает в себя:
- а) основной персонал и вспомогательный;
  - б) руководителей;
  - в) специалистов;
  - г) нет правильного ответа.
19. Какая концепция управления персоналом заключается в эксплуатации труда государством:
- а) использование трудовых ресурсов;
  - б) управление персоналом;
  - в) управление человеком;
  - г) нет правильного ответа.
20. К служащим - техническим специалистам относятся:
- а) машинисты, операторы, курьеры и т.д.
  - б) технологи, инженеры, конструкторы, строители и т.д.;
  - в) экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и т.д.;
  - г) нет правильного ответа.
21. К какому уровню управления относятся начальники участков и мастера?
- а) средний;
  - б) нижний;
  - в) высший;
  - г) нет правильного ответа.
22. Производственный персонал включает в себя:
- а) основной персонал и вспомогательный;
  - б) руководителей;
  - в) специалистов;
  - г) нет правильного ответа.
23. Какие цели организации вы знаете?
- а) экономическая цель;
  - б) научно-техническая цель;
  - в) социальная цель;
  - г) все выше перечисленное.
24. К распорядительным методам воздействия относят:
- а) выговор;
  - б) приказы;
  - в) предупреждение;
  - г) нет правильного ответа.
25. Главной целью системы управления персоналом является:
- а) научно-техническая цель;
  - б) производственно-коммерческая цель;
  - в) обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие;
  - г) нет правильного ответа.
26. Какая цель организации рассматривается с точки зрения работника и с точки зрения администрации:
- а) научно-техническая цель;
  - б) социальная цель;
  - в) производственно-коммерческая цель;



г) нет правильного ответа.

27. Социально – психологическая цель включает в свой состав:

- а) оплату труда и дополнительные материальные льготы;
- б) творческий характер труда;
- в) межличностное общение и социально-психологический климат;
- г) возможность профессионального роста.

28. Кто является носителями функций управления персоналом:

- а) зам. руководителя организации, руководитель службы управления персоналом;
- б) сотрудники организации;
- в) профсоюз организации;
- г) нет правильного ответа.

29. Функции подсистемы линейного руководства выполняют:

- а) руководители функциональных и производственных подразделений;
- б) руководители организации и его заместители;
- в) заместители руководителей функциональных и производственных подразделений;
- г) все выше перечисленное.

30. К принципам построения системы управления персоналом организации относятся:

- а) прогрессивности и перспективности;
- б) оптимальности и простоты;
- в) оперативности и согласованности;
- г) все выше перечисленное.

31. Какая функциональная подсистема управления персоналом организует общественное питание, управляет жилищно-бытовым обслуживанием, развивает культуру и физическое воспитание, обеспечивает охрану здоровья и отдых, обеспечивает детскими учреждениями и многое др.:

- а) подсистема управления трудовыми отношениями;
- б) подсистема планирования и маркетинга персонала;
- в) подсистема управления наймом и учетом персонала;
- г) подсистема управления социальным развитием.

32. Способы воздействия на коллективы и отдельных работников, с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации – это:

- а) принципы построения системы управления персоналом организации;
- б) методы управления персоналом;
- в) методы построения системы управления персоналом организации;
- г) нет правильного ответа.

33. Какой метод управления основывается на знании психологии человека и способах мотивации через «мнение коллектива»:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические;
- г) все выше перечисленное.

34. К организационным методам воздействия относят:

- а) приказ;
- б) штатное расписание;
- в) распоряжение;
- г) нет правильного ответа.

35. Какая из перечисленных целей является основной для организации:



- а) научно-техническая цель;  
б) социальная цель;  
в) экономическая цель;  
г) все выше перечисленное.
36. Какие цели преследует работник для удовлетворения своих потребностей, как участник трудового процесса:  
а) монетарная цель;  
б) социально-психологическая цель;  
в) цель самореализации человека;  
г) все выше перечисленное.
37. За счет чего можно повысить эффективность трудовой отдачи:  
а) поддержания здорового климата;  
б) воздействия на мотивацию поведения;  
в) создания нормальных условий труда;  
г) все выше перечисленное.
38. Кто является объектом управления персоналом:  
а) сотрудники организации;  
б) профсоюз организации;  
в) зам. руководителя организации, руководитель службы управления персоналом;  
г) нет правильного ответа.
39. Экономический метод базируется:  
а) на власти, дисциплине, взысканиях и известен как «метод кнута»;  
б) на способах мотивации общественного воздействия на людей через «мнение коллектива»;  
в) на правильном использовании экономических законов производства и по способу воздействия известен как «метод пряника»;  
г) нет правильного ответа.
40. Монетарная цель включает в себя:  
а) оплату труда и дополнительные материальные льготы;  
б) межличностное общение и социально-психологический климат;  
в) возможность профессионального роста;  
г) нет правильного ответа.
41. Какой метод управления персоналом организации мобилизует трудовой коллектив на достижение конечных результатов:  
а) административные;  
б) экономические;  
в) социально-психологические;  
г) все выше перечисленное.
42. Инструментарием изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы является:  
а) принципы построения системы управления персоналом организации;  
б) методы управления персоналом;  
в) методы построения системы управления персоналом организации;  
г) нет правильного ответа.
43. Какая функциональная подсистема управления персоналом осуществляет организацию найма персонала, организацию собеседования, оценку, отбор и прием персонала, учет приема, перемещений, поощрений, увольнений, управление занятостью и др.:  
а) подсистема управления трудовыми отношениями;



- б) подсистема планирования и маркетинга персонала;  
в) подсистема управления наймом и учетом персонала;  
г) подсистема управления социальным развитием.
44. Какой метод управления основывается на знании психологии человека и способах мотивации через «убеждение»:  
а) административные;  
б) экономические;  
в) социально-психологические;  
г) все выше перечисленное.
45. Отличается постоянством, носит обязательный характер и объективен – это:  
а) принцип построения системы управления персоналом организации;  
б) метод управления персоналом;  
в) метод построения системы управления персоналом организации;  
г) нет правильного ответа.
46. Какой метод управления персоналом организации включает в себя организационные, распорядительные воздействия, материальную, дисциплинарную и административную ответственность:  
а) административные;  
б) экономические;  
в) социально-психологические;  
г) все выше перечисленное.
47. К социологическим методам исследования относятся:  
а) анкетирование и интервьюирование;  
б) наблюдение и собеседование;  
в) социометрия;  
г) все выше перечисленное.
48. Какие методы управления персоналом вы знаете:  
а) административные;  
б) экономические;  
в) социально-психологические;  
г) все выше перечисленное.
49. Какая цель организации является основой формирования целевой направленности управления персоналом:  
а) научно-техническая цель;  
б) производственно-коммерческая цель;  
в) социальная цель;  
г) все выше перечисленное.
50. Какая функциональная подсистема управления персоналом осуществляет обучение, переподготовку повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов и др.:  
а) подсистема управления трудовыми отношениями;  
б) подсистема планирования и маркетинга персонала;  
в) подсистема управления наймом и учетом персонала;  
г) подсистема управления социальным развитием.
51. Метод управления персоналом, при котором объектом воздействия являются группы и отдельные личности:  
а) административный;  
б) экономический;



- в) социально-психологический;  
г) все выше перечисленное.
52. Предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями требованиями производства – это:
- а) стратегическое управление персоналом;  
б) кадровое планирование;  
в) кадровая политика государства;  
г) нет правильного ответа.
53. Кадровое планирование осуществляется в интересах:
- а) организации;  
б) персонала;  
в) организации и персонала;  
г) нет правильного ответа.
54. Кадровое планирование эффективно тогда, когда оно интегрировано в общий процесс:
- а) кадрового контроллинга;  
б) стратегии управления персоналом;  
в) планирования организации;  
г) нет правильного ответа.
55. Кадровое планирование имеет уровни:
- а) стратегическое планирование;  
б) тактическое планирование;  
в) оперативное планирование;  
г) все выше перечисленное.
56. За счет чего можно повысить эффективность трудовой отдачи:
- а) поддержания здорового климата;  
б) воздействия на мотивацию поведения;  
в) создания нормальных условий труда;  
г) все выше перечисленное.
57. Кто является объектом управления персоналом:
- а) сотрудники организации;  
б) профсоюз организации;  
в) зам. руководителя организации, руководитель службы управления персоналом;  
г) нет правильного ответа.
58. Какой уровень кадрового планирования ориентирован на точно обозначенные цели и конкретные мероприятия в период сроком до одного года:
- а) оперативное планирование;  
б) стратегическое планирование;  
в) тактическое планирование;  
г) все выше перечисленное.
59. Главная функция кадрового контроллинга состоит в координации:
- а) целеполагания;  
б) планирования;  
в) контроля и информации;  
г) все выше перечисленное.
60. Для разработки оперативного плана работы с персоналом с помощью анкет необходимо собрать следующую информацию:
- а) сведения о постоянном составе персонала;





- б) о структуре персонала;
- в) о текучести кадров, зарплате, услугах составе персонала;
- г) о текучести кадров, заработной плате, услугах социального характера и др.
61. Наем новых работников – это источник привлечения персонала:
- а) внутренний;
- б) внешний;
- в) внутренний и внешний;
- г) все выше перечисленное.
62. Внутренний источник привлечения персонала – это:
- а) наем новых работников;
- б) использование персонала организации в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещений, продвижения по службе;
- в) приспособление молодых кадров;
- г) нет правильного ответа.
63. Одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющего установить на заданный период времени качественный и полный состав персонала – это:
- а) маркетинг персонала;
- б) планирование потребности в персонале;
- в) планирование привлечения и адаптации персонала;
- г) планирование вне освобождения или сокращения персонала.
64. Качественная потребность – это:
- а) расчет численности в персонале и её сравнение с фактической обеспеченностью на определенный плановый период;
- б) потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры и т.д.;
- в) разработка основ будущей кадровой политики организации;
- г) нет правильного ответа.
65. Наем новых работников – это источник привлечения персонала:
- а) внутренний;
- б) внешний;
- в) внутренний и внешний;
- г) все выше перечисленное.
66. Какой метод управления основывается на знании психологии человека и способах мотивации через «мнение коллектива»:
- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические;
- г) все выше перечисленное.
67. К организационным методам воздействия относят:
- а) приказ;
- б) штатное расписание;
- в) распоряжение;
- г) нет правильного ответа.
68. Одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющего установить на заданный период времени качественный и полный состав персонала – это:
- а) маркетинг персонала;
- б) планирование потребности в персонале;



- в) планирование привлечения и адаптации персонала;
- г) планирование вне освобождения или сокращения персонала.
69. Какая функциональная подсистема управления персоналом осуществляет организацию найма персонала, организацию собеседования, оценку, отбор и прием персонала, учет приема, перемещений, поощрений, увольнений, управление занятостью и др.:
- а) подсистема управления трудовыми отношениями;
- б) подсистема планирования и маркетинга персонала;
- в) подсистема управления наймом и учетом персонала;
- г) подсистема управления социальным развитием.
70. Какой метод управления основывается на знании психологии человека и способах мотивации через «убеждение»:
- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические;
- г) все выше перечисленное.
71. Какой метод управления основывается на знании психологии человека и способах мотивации через «мнение коллектива»:
- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические;
- г) все выше перечисленное.
72. К организационным методам воздействия относят:
- а) приказ;
- б) штатное расписание;
- в) распоряжение;
- г) нет правильного ответа.
73. Какая из перечисленных целей является основной для организации:
- а) научно-техническая цель;
- б) социальная цель;
- в) экономическая цель;
- г) все выше перечисленное.
74. Отличается постоянством, носит обязательный характер и объективен – это:
- а) принцип построения системы управления персоналом организации;
- б) метод управления персоналом;
- в) метод построения системы управления персоналом организации;
- г) нет правильного ответа.
75. Содержание кадрового планирования включает:
- а) цели, которые должны планироваться систематически;
- б) мероприятия, с помощью которых реализуются кадровые функции;
- в) потенциал, который ориентирован на выявление потенциала персонала;
- г) все выше перечисленное.
76. Кадровое планирование не может быть успешным без контроля, который называется:
- а) координация;
- б) кадровый аудит;
- в) кадровый контроллинг;
- г) нет правильного ответа.
77. Для разработки оперативного плана работы с персоналом с помощью анкет необходимо собрать следующую информацию:



- а) сведения о постоянном составе персонала;
- б) о структуре персонала;
- в) о текучести кадров, зарплате, услугах составе персонала;
- г) о текучести кадров, заработной плате, услугах социального характера и др.
78. Одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющего установить на заданный период времени качественный и полный состав персонала – это:
- а) маркетинг персонала;
- б) планирование потребности в персонале;
- в) планирование привлечения и адаптации персонала;
- г) планирование вне освобождения или сокращения персонала.
79. Какой уровень кадрового планирования ориентирован на точно обозначенные цели и конкретные мероприятия и период сроком до одного года:
- а) оперативное планирование;
- б) стратегическое планирование;
- в) тактическое планирование;
80. Кадровое планирование осуществляется в интересах:
- а) организации;
- б) персонала;
- в) организации и персонала;
- г) нет правильного ответа.
81. Комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности – это:
- а) профессиональная ориентация;
- б) профессиональная адаптация;
- в) профессиональный отбор;
- г) профессиональное воспитание.
82. Основная цель профессиональной ориентации заключается:
- а) в оказание помощи молодым людям и людям ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы, учебы, с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей;
- б) предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями требованиями производства;
- в) лица обоего пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня;
- г) нет правильного ответа.
83. Какие задачи включает общая цель профориентации:
- а) информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- б) создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- в) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности;
- г) все выше перечисленное.
84. Основными формами профессиональной ориентации является:



- а) профессиональное просвещение;  
б) профессиональный отбор;  
в) профессиональная информация;  
г) все выше перечисленное.
85. Система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиями специальностям и т.д. – это:  
а) профессиональное просвещение;  
б) профессиональная консультация;  
в) профессиональная информация;  
г) профессиональный отбор.
86. Отметьте, виды обучения персонала:  
а) подготовка кадров;  
б) повышение квалификации кадров;  
в) переподготовка кадров;  
г) все выше перечисленное.
87. Методы обучения персонала на рабочем месте:  
а) производственный инструктаж;  
б) программированные курсы обучения;  
в) деловые игры;  
г) конференции, семинары.
88. При каком виде адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре:  
а) экономическая адаптация;  
б) организационно-административная адаптация;  
в) социально-психологическая адаптация;  
г) санитарно-гигиеническая адаптация.
89. При каком виде адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка:  
а) экономическая адаптация;  
б) организационно-административная адаптация;  
в) социально-психологическая адаптация;  
г) санитарно-гигиеническая адаптация.
90. Назовите основные обязанности профконсультанта:  
а) организация творческих вечеров для школьников и лекционно-семинарских занятий с приглашением работников организаций;  
б) проведение в организации дня открытых дверей;  
в) налаживание связей с учебными заведениями;  
г) все выше перечисленное.
91. Какая программа адаптации затрагивает вопросы по общему представлению об организации, оплате труда в организации, дополнительные льготы, охрана труда и техника безопасности, служба быта и др.:  
а) общая программа адаптации;  
б) специализированная программа адаптации;  
в) не специализированная программа адаптации;  
г) нет правильного ответа.
92. Основные направления трудовой адаптации:



- а) первичная и вторичная адаптация;  
б) первичная и третичная адаптация;  
в) вторичная и третичная адаптация;  
г) нет правильного ответа.
93. Какая концепция обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту:  
а) концепция специализированного обучения;  
б) концепция многопрофильного обучения;  
в) концепция обучения, ориентированного на личность;  
г) нет правильного ответа.
94. Методы обучения персонала вне рабочего места:  
а) производственный инструктаж;  
б) программированные курсы обучения;  
в) смена рабочего места;  
г) использование работников в качестве ассистентов, стажеров.
95. Процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности – это:  
а) профориентация;  
б) аттестация персонала организации;  
в) обучение персонала;  
г) кадровое планирование.
96. Какой вид аттестации персонала является обязательным для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза три года для специалистов и других служащих:  
а) очередная аттестация;  
б) аттестация по истечении испытательного срока;  
в) аттестация при продвижении по службе;  
г) аттестация при переводе в другое структурное подразделение.
97. На каком этапе аттестации издаются приказ о ее проведении и утверждается состав аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации, составляется список сотрудников подлежащих аттестации подготавливаются оценочные листы, аттестационные листы и др.:  
а) подготовительный этап;  
б) этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности;  
в) этап проведения аттестации;  
г) этап принятия решений по результатам аттестации.
98. Формы бланков, применяемых при проведении аттестации работников организации:  
а) характеристика;  
б) аттестационный лист;  
в) протокол;  
г) все выше перечисленное.
99. Работник, который проходит последовательно все стадии развития в разных организациях и на разных должностях – это карьера:  
а) межорганизационная;  
б) внутриорганизационная;  
в) деловая;  
г) нет правильного ответа.



100. Менеджер по сбыту продукции назначен на должность менеджера по персоналу, с увеличением полномочий и заработной платой – это карьера:

- а) внутриорганизационная специализированная вертикальная;
- б) внутриорганизационная неспециализированная горизонтальная;
- в) межорганизационная специализированная скрытая;

## **2. Контрольные вопросы**

### **Примеры контрольных вопросов по темам практических занятий**

1. Из каких подсистем состоит система управления человеческими ресурсами и каковы функции каждой подсистемы?
2. Различия в подходах к управлению человеческими ресурсами в США и Японии. Чем они обусловлены?
3. Принципы управления человеческими ресурсами.
4. Методы анализа и построения системы управления человеческими ресурсами.
5. Цели системы управления человеческими ресурсами.
6. Демографические явления и процессы. Виды движения населения.
7. Источники информации о населении и демографических процессах.
8. История проведения переписей в России.
9. Определение и принципы проведения переписей в России и мире.
10. Текущий статистический учет демографических событий.
11. Текущие регистры населения.
12. Выборочные и специальные обследования.
13. Половозрастная структура населения.
14. Половозрастные пирамиды.
15. Связь возрастной структуры с режимом воспроизводства населения.
16. Демографическое старение населения.
17. Методы реального и условного поколения.
18. Семейная структура населения.
19. Факторы изменения среднего размера семьи.
20. Проблемы планирования семьи.
21. Деятельность международных организаций в области рождаемости и планирования семьи.
22. Проблема ресурсов в демографии.
23. Домохозяйства и их виды.
24. Общие коэффициенты движения населения.
25. Специальные и возрастные коэффициенты рождаемости.
26. Рождаемость и плодовитость.
27. Кривая возрастных коэффициентов рождаемости.
28. Брачная и внебрачная рождаемость.
29. Суммарный коэффициент рождаемости.
30. Естественная рождаемость.
31. Репродуктивное поведение.
32. Явление «демографического взрыва».
33. Теория демографического перехода.
34. Исторические причины малодетности.
35. Социально-экономические последствия малодетности.
36. Возрастные коэффициенты смертности.
37. Факторы уровня смертности и средней продолжительности жизни.
38. Показатели воспроизводства населения.



39. Понятие урбанизации.
40. Демографические проблемы городов.
41. Миграции населения, их виды.
42. Демографическое прогнозирование. Виды прогнозов.
43. Методы демографического прогнозирования.
44. Демографическая и социальная политика: понятия и принципы.
45. Демографическая политика в развитых странах.
46. Демографическая политика в развивающихся странах.
47. Демографическая политика современной России
48. Проблемы планирования семьи в России.
49. Современная демографическая обстановка в России.
50. Качество населения и экономический рост в регионах России.
51. Основные направления миграционных потоков в России.
52. Особенности современной миграции в России.
53. Причины и динамика вынужденных миграций в России.
54. Современные проблемы нелегальной миграции.
55. Проблемы интеллектуальной миграции и «утечка умов» из России.
56. Государственное регулирование внешней трудовой миграции (международный опыт).
57. Современное состояние и система показателей воспроизводства населения.
58. Областные особенности воспроизводства населения в России.
59. Воспроизводство населения отдельных стран мира.
60. Статистические прогнозы населения.
61. Демографическая ситуация и политика развивающихся стран.
62. Демографическая ситуация в России: состояние и перспективы.
63. Современный демографический потенциал России.
64. Геополитические аспекты депопуляции в России.
65. Демографическая политика в СССР и России.
66. Тенденции и факторы демографического кризиса в России.
67. Демографические процессы как фактор пенсионной реформы.
68. Демографические факторы прогнозирования спроса на специалистов разных специальностей.
69. Роль мирового сообщества в решении глобальных демографических проблем.
70. Демографические проблемы трудового потенциала.
71. Территориальные различия в составе трудового потенциала.
72. Влияние демографических процессов на трудовой потенциал общества.
73. Структурное расположение кадрового подразделения в организационной структуре организации.
74. Этапы формирования внутренней оргструктуры кадрового подразделения.
75. Оперативный план работы с персоналом. Какая информация необходима для его разработки?
76. Планирования потребности в человеческих ресурсах в организации.
77. Раскройте понятие и особенности человеческого капитала.
78. Как определить экономическую эффективность инвестиций в человеческий капитал?
79. Как осуществляется оценка результативности труда, и каковы ее функции?
80. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки.
81. Внешние и внутренние факторы маркетинга персонала.
82. Основные направления работы по персонал-маркетингу.



83. Предварительная работа при отборе персонала.
84. Методы подбора персонала. Их преимущества и недостатки.
85. Отбор человеческих ресурсов и его этапы.
86. Профорентация, ее виды.
87. Трудовая адаптация персонала, виды и аспекты адаптации. Механизмы управления процессом адаптации новичков в организациях.
88. Методы деловой оценки персонала (традиционные и нетрадиционные). Их преимущества и недостатки.
89. Методы обучения персонала вне рабочего места. Их преимущества и недостатки.
90. Методы обучения персонала на рабочем месте. Их преимущества и недостатки.
91. Модель процесса обучения персонала.
92. Современные содержательные теории мотивации.
93. Современные процессуальные теории мотивации.
94. Методы мотивации персонала в организации (экономические и неэкономические)
95. Управление деловой карьерой. Виды карьеры. Цели карьеры. Разработка карьерограмм.
96. Этапы карьеры.
97. Служебно-профессиональное продвижение. Подготовка руководящих кадров
98. Анализ кадрового потенциала, перемещения, работа с кадровым резервом.
99. Какие методы используют управления персоналом.
100. Чем характеризуется кадровая политика на современном этапе?
101. Почему отбор персонала можно рассматривать как многоступенчатую систему?
102. В чем назначенье профорientации и адаптации кадров, и какое место занимают они в персонале менеджмента?
103. Как оценить примененный человеческий капитал?
104. Объясните зависимость управления персоналом от стадии развития фирмы.
105. Обоснуйте место кадрового планирования в управлении организации.
106. Почему надо осуществлять планирование деловой карьеры и как это делать?
107. Раскройте кадровые функции и технологии.
108. Охарактеризуйте деятельность кадровых служб как примера функционального разделения труда. В чем особенность ее организационной структуры?
109. Раскройте особенности управления человеческими ресурсами и управление персоналом и определите их взаимосвязь. Определите место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Назовите принципы управления персоналом.
110. В чем сущность оборота кругооборота человеческого капитала?
111. Раскройте эволюцию управления человеческими ресурсами.
112. Дайте определение мотивации в процессе трудовой деятельности. Дифференцируйте виды мотивации.
113. Почему денежное стимулирование является основной формой стимулирования.
114. Какие виды тестирования применяются для отбора и оценки персонала.
115. Какие формы стимулирования вы знаете, охарактеризуйте их.
116. Почему оценка обучения необходима при анализе программ повышения квалификации.
117. Что такое рынок труда и каков механизм его функционирования.
118. Как оценить будущую потребность в персонале и разработать программу ее удовлетворения.
119. Дайте определение понятия карьеры, этапов и стадий карьеры.
120. Какие методы и виды стимулирования высокопроизводительного труда вы знаете?





121. В каких формах может осуществляться развитие персонала?
122. Какие методы набора вы знаете. Дайте определение маркетинга персонала?
123. Раскройте сущность содержательных теорий мотивации.
124. В чем основные задачи набора и отбора персонала. Каковы преимущества и недостатки различных источников набора?
125. В чем особенности программы профориентации и организационной адаптации персонала?
126. Охарактеризуйте центры оценки как оценочной технологии.
127. Раскройте сущность процессуальных теорий мотивации.
128. Дайте определение кадрового потенциала и его элементов. Укажите пути его формирования и использования.
129. Как оценить эффективность управления персоналом?
130. В чем выражается кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

#### **Примерные вопросы к зачету и экзамену:**

1. Концептуальные основы, принципы и функции кадровой политики организации.
2. Этапы разработки и основные задачи кадровой политики. Факторы (условия) эффективности стратегического УЧР.
3. Место и роль стратегического решения в УЧР.
4. Программно-целевой подход к реализации стратегического решения в сфере УЧР.
5. Стратегический механизм управления человеческими ресурсами.
6. Принципы функционирования и развития управляющей системы организации.
7. Функциональные подсистемы в управлении человеческими ресурсами.
8. Направления и схема осуществления кадровой деятельности в рамках кадровой политики организации.
9. Задачи управления человеческими ресурсами в повседневной кадровой работе (оперативный уровень реализации кадровой политики).
10. Стратегическое планирование: сущность, значимость, подходы к осуществлению
11. Стратегическое планирование потребности в персонале.
12. Понятие и условия развития персонала организации.
13. Стратегическое управление развитием и профессиональной ориентацией персонала.
14. Управление сопротивлением персонала организационным изменениям.
15. Методы воздействия на персонал при реализации стратегического УЧР.
16. Особенности подготовки управленческого персонала стратегического уровня.
17. Система управления человеческими (трудовыми) ресурсами: объект, субъект, цели, задачи, функции, механизм управления.
18. Человеческий потенциал, трудовой потенциал, человеческий капитал: сущность, особенности формирования, количественные и качественные характеристики, взаимосвязь понятий
19. Процесс воспроизводства человеческих (трудовых) ресурсов: сущность, виды, типы, режимы, стадии воспроизводства.
20. Социально-демографические процессы и их роль в формировании человеческих (трудовых) ресурсов.



21. Процессы распределения и перераспределения трудовых ресурсов по отраслям и видам деятельности: сущность, методы размещения и перемещения трудовых ресурсов.
22. Социально-профессиональная мобильность трудовых ресурсов: формы, условия, уровни, факторы, влияющие на нее.
23. Миграция как территориальная мобильность трудовых ресурсов: сущность, виды, причины, оценка масштабов
24. Интенсивность, результативность и эффективность миграции.
25. Факторы формирования предложения труда: потребность в работе, степень трудовой активности, демографические факторы.
26. Факторы влияния на предложение труда: зарплата, время работы, подоходный налог, программы социальной помощи.
27. Эффект отчаявшегося и дополнительного работника в расширенной модели предложения труда.
28. Спрос на рабочую силу на совокупном рынке труда: понятие, виды, структура
29. Факторы, определяющие динамику спроса (повышения и понижения).
30. Эффекты дохода и замещения в предложении труда.
31. Эффекты масштаба и замещения в спросе на труд.
32. Спрос на труд: сущность, структура, механизм и особенности их подстройки в условиях влияния мобильности рабочей силы.
33. Межфирменная мобильность труда и факторы, влияющие на увольнение работников.
34. Социально-экономическая сущность занятости.
35. Занятость как элемент социально-экономической политики.
36. Принципы, виды, формы занятости.
37. Структура занятости населения.
38. Социально-демографические группы в сфере занятости.
39. Занятость и трудовая мобильность.
40. Занятость в неформальном секторе экономики.
41. Безработица как социальный индикатор экономического развития.
42. Виды безработицы.
43. Структура и показатели безработицы.
44. Социально-экономические последствия безработицы.
45. Влияние макроэкономических факторов на уровень безработицы.
46. Государственные меры по социальной поддержке безработных.
47. Система образования: понятие, цели, задачи, структура.
48. Профессия, специальность, квалификация: понятия, формы профессиональной подготовки, стадии становления профессионализма.
49. Требования рынка труда к качеству рабочей силы и квалификации работника.
50. Издержки на образование. Выгоды от инвестиций в человеческий капитал.
51. Инвестиции фирмы в человеческий капитал.
52. Содержание понятия «персонал», субъекты и объекты управления.
53. Принципы и структура управления персоналом.
54. Функции и методы управления персоналом.
55. Факторы влияния на управление персоналом.



56. Управление персоналом в системе управления организацией.
57. Оценка экономической эффективности проектирования системы управления персоналом.
58. Программа переподготовки и повышения квалификации персонала.
59. Методы переподготовки и повышения квалификации персонала.
60. Управление персоналом как наука. Объект и предмет науки управления персоналом и их особенности.
61. Принципы управления персоналом.
62. Содержание труда в службах управления персоналом на крупных современных предприятиях и организационная структура службы управления персоналом.
63. Организация отбора и найма персонала.
64. Документы, оформляемые при найме. Подготовка работника к трудоустройству.
65. Профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая адаптация.
66. Организация и эффективность адаптации: отечественный и зарубежный опыт.
67. Организация и информационное обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников предприятия.
68. Виды обучения, рынок образовательных услуг, эффективность обучения.
69. Оценка результатов деятельности службы УП.
70. Текучесть кадров, абсентеизм, социально-психологический климат, качество рабочей силы и другие индикаторы состояния кадровой политики.
71. Программно-целевой подход к реализации стратегического решения в сфере УЧР.
72. Многообразие и типологии видов компенсаций и вознаграждений сотрудников.
73. Виды компенсаций.
74. Законодательные акты в области оплаты труда и его стимулирования.
75. Тарифные, бестарифные и другие системы оплаты труда.
76. Коучинг и консалтинг в управлении персоналом.
77. Компьютерные и информационные технологии в управлении персоналом. Их характеристика, выбор и факторы эффективности.
78. Привлечение, отбор, найм: современные возможности и методы.
79. Отборочное интервью. Профориентация, адаптация, введение работника в должность.
80. Оценка результатов труда и трудового поведения. Аттестационное интервью.
81. Связь результатов оценки и вознаграждения.
82. Охрана и безопасность труда в современных условиях, их влияние на производительность труда.
83. Бюджетирование деятельности службы УЧР.
84. Аудит и контроллинг персонала.
85. Маркетинг персонала.
86. Эффективность организации и системы управления персоналом в ней.
87. Совершенствование управления производительностью.
88. Концепция максимальной эффективности на каждом рабочем месте и соответствующие роли и задачи менеджмента по персоналу.
89. Персонал-технологии, направленные на управление производительностью.
90. Составляющие стратегии УЧР: отбор, расстановка персонала, вознаграждение (цели, задачи, особенности).



### 3. Типовые практические задания

Полный перечень и содержание практических заданий, задач, кейсов, подробно представлен в методических указаниях по освоению дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

#### Задания для работы на практическом занятии

##### Вставьте недостающее слово:

1. \_\_\_\_\_ – взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к ее конкурентам.
2. \_\_\_\_\_ – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретного этапа развития организации.
3. \_\_\_\_\_ – политика, определяющая регулирование информационных потоков, которая нацелена на оперативный сбор качественной, достоверной информации для принятия управленческих решений, передачу информации по вертикали.
4. \_\_\_\_\_ – стратегический инструмент, позволяющий ориентировать персонал на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчить общение между ними.
5. \_\_\_\_\_ – ценностные установки персонала, которые провозглашают необходимость максимального участия каждого из сотрудников в «предпринимательском процессе».
6. \_\_\_\_\_ – ценностные установки персонала, которые связаны с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации.
7. \_\_\_\_\_ — использование основного плана управления, формирование благоприятной атмосферы после внедрения стратегии.
8. \_\_\_\_\_ — планирование человеческих ресурсов, которое призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречивости требований, вытекающих, с одной стороны, из задач, стоящих перед организацией, а с другой, — из интересов и потребностей работников.
9. \_\_\_\_\_ — способность организации как целого систематически добиваться специфических результатов.
10. \_\_\_\_\_ — управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации.
11. \_\_\_\_\_ — ценностные установки персонала, которые связаны с всемерной ориентацией всех и каждого на качество, а для этого каждый из промежуточных продуктов должен быть максимально качественным.
12. \_\_\_\_\_ — ценностные установки персонала, которые ставят во главу ценности межличностного общения, создание внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации.
13. \_\_\_\_\_ (обобщенное понятие) — вытекающий из миссии и стратегии фирмы комплекс работ с целью формирования и эффективного использования мотивированного и высокопроизводительного персонала.



14. \_\_\_\_\_ в узком смысле — набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.
15. \_\_\_\_\_ в широком смысле — система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.
16. \_\_\_\_\_ кадровая политика – система правил и норм, которая предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию.
17. \_\_\_\_\_ кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.
18. \_\_\_\_\_ кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией.
19. \_\_\_\_\_ кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется тем, что организация включает новый персонал только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит из числа работников организации.
20. \_\_\_\_\_ кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется тем, что у руководства организации имеется программа действий в отношении персонала, и кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий.
21. \_\_\_\_\_ кадровая политика – система правил и норм, характерная для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем.
22. \_\_\_\_\_ кадровой политики – принцип формирования кадровой политики, предполагающий использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный эффект.
23. \_\_\_\_\_ кадровой политики – принцип формирования кадровой политики, предполагающий качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик.
24. \_\_\_\_\_ кадровой политики – принцип формирования кадровой политики, предполагающий охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников.
25. \_\_\_\_\_ кадровой политики – принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы.
26. \_\_\_\_\_ кадровой политики – принцип формирования кадровой политики, предполагающий, что любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.
27. \_\_\_\_\_ как этап проектирования кадровой политики – отработка мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер с целью разработки процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.
28. \_\_\_\_\_ как этап проектирования кадровой политики – построение системы кадровых технологий с целью разработки программ, путей решения задач кадровой



работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.

29. \_\_\_\_\_ как этап проектирования кадровой политики – формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации.

30. \_\_\_\_\_ модель организации — модель формирования такой организации, в которой имеется внутреннее единство целей организации и каждого ее члена, что позволяет получить эффект команды.

31. \_\_\_\_\_ модель организации — модель, которая выстраивается по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации. • Механистическая

32. \_\_\_\_\_ организации — концентрированное выражение смысла создания организации, она определяет целесообразность самого ее возникновения и/или существования на рынке, то, что делает ее уникальной.

33. \_\_\_\_\_ организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и действуют входящие в нее люди.

34. \_\_\_\_\_ управления человеческими ресурсами — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциала сотрудников со стратегией и целями компании.

35. \_\_\_\_\_ цели кадровой политики – цели, которые заключаются в улучшении материального и нематериального положения работников предприятия.

36. \_\_\_\_\_ цели кадровой политики – цели, которые являются производными от приоритетных производственных принципов сохранения конкурентоспособности организации и извлечения максимальной прибыли.

37. Стратегия \_\_\_\_\_ — специфический набор основных целей, принципов и правил работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики организации.

38. Стратегия \_\_\_\_\_ — стратегия, которая опирается на улучшающие инновации и, как правило, не связана с поддержкой государства; последнее должно лишь обеспечивать равные условия для конкуренции, осуществляя антимонопольные меры.

39. Стратегия \_\_\_\_\_ — стратегия, при которой предприятие целенаправленно ориентируется на какую-то группу потребителей, на ограниченную часть ассортимента продукции или на специфический географический рынок.

40. Стратегия \_\_\_\_\_ – стратегия, которая базируется на снижении собственных издержек по сравнению с затратами конкурентов путем обязательного контроля над затратами или путем регулирования размера предприятия и объема продукции.

41. Управление \_\_\_\_\_ — концепция, заключающаяся в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

42. Управление \_\_\_\_\_ — функционирующая в рамках кадровой политики система отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека как в интересах самого человека, так и организации.

43. Управление человеческими ресурсами — это набор взаимосвязанных политик в отношении персонала для достижения цели: 44. Фаза \_\_\_\_\_ — создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре организации новые образцы



деятельности и поведения, творческое развитие и совершенствование этих моделей на основе постоянного осмысления практики.

45. Фаза \_\_\_\_\_ — создание у персонала ощущения «стратегического дискомфорта», связанного с осознанием, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловленного радикальными изменениями в стратегии управления.

46. Фаза \_\_\_\_\_ — создание условий для повышения квалификации персонала, формирование поддерживающей процессы обучения среды в организации.

47. Формирование стратегии \_\_\_\_\_ — способ, посредством которого высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом организации, впоследствии она разбивается на стратегии и планы для каждого конкретного подразделения фирмы.

48. Формирование стратегии \_\_\_\_\_ — способ, предполагающий что каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы мероприятий, которые интегрируются в единый план организации.

49. Цель стратегии \_\_\_\_\_ — добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую рентабельность.

50. Стратегия \_\_\_\_\_ – стратегия прорыва, эволюционного развития или выживания, которая опирается на результаты прогнозирования и выбора приоритетов.

#### **Верно ли утверждение**

1. А) В отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами переориентировано с потребностей организации в рабочей силе на нужды персонала Б) В отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе

2. А) Для управления человеческими ресурсами на современном этапе характерно системное, комплексное решение вопросов управления персоналом и всех других стратегических задач на основе единой программы деятельности организации Б) Для управления человеческими ресурсами на современном этапе характерно участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения задач в области управления персоналом

3. А) К основным организационным регуляторам, обеспечивающим проявление организационного поведения в системе управляющих взаимодействий, относится формирование запрещающих, обязывающих и рекомендуемых норм взаимоотношений Б) К основным организационным регуляторам, обеспечивающим проявление организационного поведения в системе управляющих взаимодействий, относится обеспечение ясности, насколько цели и поступки персонала соответствуют целям организации

4. А) Корпоративное управление и его централизация привели к перерастанию управления персоналом из чистой кадровой функции в управление человеческими ресурсами Б) Повышение гибкости организации, децентрализация управления привели к перерастанию управления персоналом из чистой кадровой функции в управление человеческими ресурсами

5. А) Новой тенденцией в управление человеческими ресурсами является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции — развитию человеческих ресурсов Б) Новой тенденцией в управление человеческими ресурсами



является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции — функционированию человеческих ресурсов

6. А) Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства Б) Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как дарового богатства, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя

7. А) Отношение к персоналу как к ресурсу предполагает осознание проблемы дефицита квалифицированного и высококвалифицированного персонала, что приводит к конкурентной борьбе за знания, навыки, способности на рынке труда Б) Отношение к персоналу как к ресурсу предполагает отход от представления о персонале как «даровом капитале»

8. А) Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от отсутствия обратной связи с подчиненными — к ее активному поиску Б) Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от секретного рассмотрения факторов успеха — к открытому обсуждению уровня компетентности работников

9. А) Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от спланированного карьерного пути — к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития Б) Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от ответственности менеджеров за развитие персонала — к ответственности самих работников за собственное развитие

10. А) Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям Б) Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от контроля за проблемами, с которыми сталкиваются работники, — к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста

11. А) Существенной особенностью управления человеческими ресурсами является стратегический подход к управлению людьми Б) Стратегический аспект управления человеческими ресурсами раскрывается через понятие кадровой политики

12. А) Управление человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в организации соблюдается принцип: занятость связана с потребностями организации, индивидуальным уровнем производительности труда, способностями и квалификацией Б) Управление человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в организации соблюдается принцип: имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы)

13. А) Управление человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в организации соблюдается принцип: применяется практика делегирования полномочий подчиненным, формируется культура работы в «команде» Б) Управление человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в организации соблюдается принцип: система подбора, найма и расстановки сотрудников обеспечивает развитие персонала





14. А) Управление человеческими ресурсами опирается на подход, который выражается в исследованиях экономического роста и прибыли в зависимости от капиталовложений в человеческий фактор Б) Управление человеческими ресурсами опирается на подход, который связан с факторами, влияющими на внутренний рынок труда

15. А) Управление человеческими ресурсами предполагает переориентацию системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом Б) Управление человеческими ресурсами предполагает переориентацию с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические

### Пример деловой игры

#### Деловая игра «Подбор персонала»

**Цель игры**– сформулировать профессиональные требования к менеджеру, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

**Элементы игры и их продолжительность**

1. Сформировать команды по 4-8 человек исходя из профессиональных интересов (5 мин.).

Наиболее рационально иметь не более 6 команд.

1. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму (2 мин.).

2. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников (3 мин.)

4. Распределить роли внутри команды (3 мин.).

5. Построить методом «мозгового штурма» профессиональную модель менеджера по форме модели руководителя, приведенной в таблице 3 (40 мин.).

- Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов (10 мин.).
- Разработать модель служебной карьеры менеджера в виде таблицы 4 (10 мин.).

8. Подготовить вопросы для команд конкурентов (10 мин.).

9. Подготовить итоговые доклады команда по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делают «генератор идей» или «организатор».

10. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме представленных таблиц (1 и 2).

11. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

**Инструкция по заполнению модели рабочего места**

1. Модель рабочего места управленческого персонала содержит «идеальный образ работника» замещающего вакантную должность, на основе экспертных оценок непосредственного руководителя сотрудника или членов кадровой комиссии. В последнем случае будет несколько оценок, которые подлежат обобщению.

2. Для заполнения анкеты необходимо внимательно просмотреть элементы модели (их 15) и дать количественные и качественные оценки характеристик путем: а) отметить крестиком наиболее важные характеристики, которые будут составлять обязательные требования к работнику. Причем самую важную характеристику можно отметить двумя крестиками (++)).



Таблица 1

Модели рабочих мест для управленческого персонала предприятия малого бизнеса

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
1	2	3	4	5	6
<b>1. Кадровые данные:</b>					
1.1. Пол:					
- мужской					
- женский					
- не имеет значения					
1.2. возраст:					
до 20					
от 20 до 30					
от 30 до 40					
от 40 до 50					
1.3. Семейное положение:					
холост, не замужем					
женат, замужем					
разведен, разведена					
не имеет значения					
1.4. Социальное положение:					
из рабочих					
из служащих					
из крестьян					
не имеет значения					
1.5. Внешность сотрудника:					
Красивая					
приятная					
обаятельная					
нормальная					
отталкивающая					
<b>2. Опыт сотрудника:</b>					
2.1. Производственный стаж работы:					
до 1 года					
1-5 лет					
5-10 лет					
более 10 лет					
2.2. Общественный опыт:					
партия					
профком					
совет предприятия					
комсомол					
другое					
<b>3. Профессиональные знания в области:</b>					
социологии					
экономики					
управления					
психологии					
права					
дизайна					
строительства					
организации					
коммерции					
педагогике					
иностранного языка					
бухучета					
маркетинга					
торговли					
механики					
финансов					
<b>4. Профессиональные умения в области:</b>					
работы с людьми					
машинописи					
ведения личных дел					
телефонных переговоров					
договорная работа					
методическая работа					
архивного дела					



компьютер					
составление расписаний					
разработка программ					
презентационная работа					
контрактная работа					
реклама					
маркетинговые исследования					
коммерческие операции					
бизнес-план					
поиск партнеров					
знание рынка					
вождение автомобиля					
ремонт и эксплуатация					
экспедиторская работа					
снабжение					
<b>5. Личностные качества:</b>					
<b>5.1. Моральные:</b>					
доброжелательность					
отзывчивость					
внимательность					
честность					
порядочность					
принципиальность					
справедливость					
воспитанность					
скромность					
жизнерадостность					
терпимость					
пунктуальность					
способность воспринимать критику					
<b>5.2. Деловые:</b>					
исполнительность					
деловитость					
предприимчивость					
трудолюбие					
хозяйственность					
целеустремленность					
организованность					
коммуникабельность					
дипломатичность					
дисциплинированность					
настойчивость					
умение доводить порученное дело до конца					
умение видеть перспективу					
умение слушать людей					
широта кругозора					
<b>6. Психология личности:</b>					
<b>6.1. Тип личности:</b>					
экстраверт – направлен на внешний мир					
интроверт – направлен на внутренний мир					
<b>6.2. Темперамент:</b>					
сангвиник					
флегматик					
холерик					
меланхолик					
<b>6.3. Уровень интеллекта:</b>					
высокий					
средний					
<b>7. Здоровье и работоспособность:</b>					
здоров					
практически здоров					
болен					
<b>8. Уровень квалификации:</b>					
<b>8.1. Образование:</b>					
неполное среднее					
среднее общее					
среднее специальное					
высшее					



8.2.Специальности (для служащих):					
экономист					
филолог					
бухгалтер					
механик					
математик					
юрист					
историк					
менеджер					
коммерсант					
финансист					
радиофизик					
8.3.Повышение квалификации:					
институт бизнеса					
школа менеджеров					
курсы повышения					
<b>9. Служебная карьера:</b>					
трамплин					
лестница					
змея					
перепутье					
<b>10. Хобби (увлечения):</b>					
спорт					
искусство					
театр и кино					
охота					
<b>11. Вредные привычки:</b>					
алкоголь					
курение					
обжорство					
наркомания					
токсикомания					
<b>12. Организация труда:</b>					
офис площадью, кв.м.					
отдельный стол и стул					
пользование библиотекой					
пользование служебным транспортом					
компьютер					
служебный телефон					
использование факса					
пользование ксероксом					
аудио и видео аппаратуры					
<b>13. Оплата труда:</b>					
всего, USD					
должностной оклад, USD					
квартальная премия к окладу, USD					
процент от прибыли, %					
процент с выручки, %					
процент с дохода, %					
оплата командировочных расходов					
оплата представительских расходов					
компенсация за использование личного транспорта в служебных целях					
<b>14. Социальные блага:</b>					
материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха					
компенсация расходов на питание					
оплата фирменной одежды					
кредит фирмы					
оплата детских учреждений					
подарки к юбилеям и дням рождения, пособие в случае свадьбы					
<b>15. Социальные гарантии:</b>					
ежегодный отпуск, дней					
оплата больничных листов					
страхование жизни					
дополнительная пенсия					
пособие в случае увольнения по сокращению штатов					



пособие в случае смерти сотрудника

Таблица 2

Модель служебной карьеры

Должности	Возраст	Оплата	Способ занятия	Обучение

Рекламное объявление

Предприятие

Должность

Требования к должности

Условия оплаты труда

Координаторы предприятия

Вопросы для команд конкурентов

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Таблица 3

Лист экспертной оценки команды № \_\_\_\_\_

Внешняя экспертная оценка работы команд

Команды	1	2	3	4
<b>Разделы игры</b>				
Профессиональная модель				
Рекламное объявление				
Модель служебной карьеры				
Итоговый доклад команды				
Итого по 5-ти балльной системе				

Таблица 4

Внутренняя оценка игроков команды

Роль в команде	Оценка по 5-балльной шкале	Подпись члена команды
Генератор идей		
Организатор		
Критик		
Эксперт		
Делопроизводитель		
Эксперт команды № _____		

Примеры ситуаций

**СИТУАЦИЯ 1**

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков



достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

### ВОПРОСЫ

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	слесарь - водопроводчик	инженер-механик	
Служба в ВС	да	нет	да
Семенное положение	женат, 2 детей	холост	разведен 3 детей
Место рождения	г. Москва	г. Волочаевка Моск. обл.	г. Тамбов

### СИТУАЦИЯ 2

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не поладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы:

1. Из объяснений Л.

«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л.

«Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

*Задание*



1. Изучить ситуацию. 2. Составить психологические характеристики на конфликтующих. 3. Определить причины конфликта. 4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

Пример решения задания

2. Психологические характеристики на конфликтующих

Л.	Архитектор
Творческий человек, который привык проявлять инициативу в работе. По всей видимости работала под началом архитектора-демократа и поэтому не может смириться с новым начальником.	Авторитарный стиль руководства, боится, что Л. больше его знает. Не любит, когда подчиненные проявляют инициативу, хочет чтобы все делалось по его указке

1. Конфликт – межличностный. По моим догадкам, у Л. не было должностных инструкций, она также до начала работы нового архитектора видимо выполняла обязанности архитектора, раз у нее был доступ к сейфу, печати.

2. Для преодоления конфликта, необходимо Архитектору, как главному издать должностные инструкции, кто и за что отвечает и руководствоваться ими.

### СИТУАЦИЯ 3

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа - придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

#### Задание

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?

2. В чем заключается причина конфликта?

3. Как выйти из данного конфликта?

### СИТУАЦИЯ 4

Отдел управления персоналом европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой.

Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе.



Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что

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

Вопросы:

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

### Пример задач

#### Задача 1

На основании данных таблицы 1 определите долю мужчин и женщин в общей численности населения России и число женщин, приходящихся на 1000 мужчин за период с 1926 по 2009 гг. Сделайте, письменно, выводы об изменении половой структуры населения.

Таблица 1.

Половая структура населения России

Годы	Население на начало года, тыс. чел.			Доля (%) в населении		Женщин на 1000 мужчин
	Всего	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	
1926	92735	44000	48735			
1939	108377	51101	57276			
1950	103283	44327	58956			
1959	117534	52425	65109			
1970	129941	59161	70780			
1979	137410	63208	74202			
1989	147022	68714	78308			
1990	147662	69112	78550			
2000	143938	69486	78452			
2002	145609	69289	78320			
2007	142131	69029	78108			
2008	142000	68824	77916			
2009	141900	68610	77717			





### Задача 2

На основании данных таблицы 2 определите долю мужчин и женщин в общей численности возрастных групп и число мужчин, приходящихся на 1000 женщин за 1999 и 2009 гг. Сделайте, письменно, выводы об изменении соотношения полов по возрастным группам.

Таблица 2

Численность населения России по полу и возрасту.

Возраст	1999			2009		
	Все население, тыс. чел.	Мужчины	Женщины	Все население, тыс. чел.	Мужчины	Женщины
0 – 4	105227	53449	51778	120315	61290	59025
5 – 9	97067	49259	47807	113603	57683	55919
10 – 14	95122	48272	46850	105922	53721	52201
15 – 19	123852	63646	60206	99676	51187	48489
20 – 24	129950	66201	63749	97546	49559	47986
25 – 29	119019	60285	58733	125572	63736	61836
30 – 34	80157	40319	39837	128628	64728	63899
35 – 39	83985	40910	43074	116841	58213	58627
40 – 44	104853	50680	54172	76625	37756	38869
45 – 49	93764	44446	49318	79549	37671	41877
50 – 54	97156	41393	55762	95935	44539	51395
55 – 59	55953	19168	36785	83991	37198	46792
60 – 64	50654	16830	33842	83600	32396	51204
65 – 69	54928	17025	37902	45102	13677	31424
70 и старше	81995	20021	61974	96458	23384	73074

Для анализа половозрастной структуры населения широко используется такой графический метод как половозрастная пирамида. Такая пирамида представляет собой двухстороннюю полосовую диаграмму, построенную в обычной системе координат. По оси ординат в произвольном масштабе откладываются возрастные группы, а по оси абсцисс численности населения определенного возраста. Численность мужского населения откладывается слева от оси ординат, а численность женского – справа. Обычно ось ординат раздваивается для того, чтобы внутри между осевыми линиями показать шкалу возрастов. Для удобства анализа полезно по обеим сторонам пирамиды изобразить еще две оси, на которых показать календарные годы на протяжении столетия. Тогда очень наглядно можно соотнести выступы и впадины на возрастно-половой структуре с теми историческими событиями, которые и вызывали эти деформации половозрастной структуры.

### Задача 3.



На основании данных таблицы 3 постройте половозрастные пирамиды населения России на 1979 и 1989 гг. Определите наибольшие «провалы» в пирамидах. На какие годы они приходятся? Сравните полученные пирамиды и сделайте, письменно, выводы об изменении половозрастной структуры населения России за период с 1979 по 1989 гг. Общей тенденцией изменения возрастной структуры населения всех стран по мере снижения рождаемости и роста средней продолжительности жизни является рост в возрастной структуре доли населения в возрасте 60 лет и старше. Этот процесс получил название демографического старения населения. Для оценки процесса демографического старения населения широкое распространение получила шкала, построенная французской исследовательницей Ж. Боже – Гарнье и развитая польским демографом Э. Россетом.

Таблица 3

**Этапы старения и уровни старости населения.**

<i>Этап</i>	<i>Лица в возрасте 60 лет и старше % ко всему населению</i>	<b>Этапы старения и уровни старости населения</b>
1	менее 8	Демографическая молодость
2	8 – 10	Первое преддверие старости
3	10 – 12	Собственно преддверие старости
	12 и более	Демографическая старость
	12 – 14	Начальный уровень демографической старости
4	14 – 16	Средний уровень демографической старости
	16 – 18	Высокий уровень демографической старости
	18 и более	Очень высокий уровень демографической старости

**Задача 4.**

На основании данных таблицы 4 сделайте, письменно, выводы об этапах демографического старения населения России за период с 1939 по 1999 гг.

Таблица 4

**Доля трех крупных возрастных групп в населении России, %**

<b>Год</b>	<b>0 – 19 лет</b>	<b>20 – 59 лет</b>	<b>60 лет и более</b>
1939	45,4	47,9	6,7
1959	36,8	54,2	9,0
1970	36,0	52,0	12,0
1979	30,7	55,7	13,6
1989	29,9	54,8	15,3
1999	26,9	55,0	18,1

**Примеры case-stady**

**Кейс 1.**



Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После **10** лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи.

В течение **3** лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовал на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в **10** раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя, рекомендации партнера Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

## ВОПРОСЫ

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?



2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

### Кейс 2.

Многонациональная корпорация начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий, СП "Восток", "Центр" и "Запад". На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими предприятиями, возглавляемым региональным Вице-Президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей новых предприятий основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (см. Рис.1).



**Рис. 1 Организационная структура компании "Сатурн" в России.**

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры "Сатурн" и преподавателей местной школы управления была создана 5-ти дневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением выделить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел письмо от одного из директоров совместных предприятий, отказывающегося направить своих сотрудников на "неизвестное ему обучение". Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение Вице-Президента, а также описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители "еще не созрели для этой программы". В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.



## ВОПРОСЫ

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

## 4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

### 4.1. Основная литература

1. [Еремин В. И.](#) Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445081>
2. [Боковня А. Е.](#) Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): Монография / Боковня А.Е. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 144 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=558382>
3. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2017.— 235 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=648501>
4. [Кибанов А. Я.](#) Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=551362>
5. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 392 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415041>

### 4.2. Дополнительная литература

1. Генкин Б.М., Никитина И.А. Управление человеческими ресурсами: Учебник. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=405393>
2. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие / Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 159 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издаельство Юрайт. 2014. – 526 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2010. 848 с.
5. [Асалиев А. М.](#) Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строительева Т.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 143 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=554598>



6. Зайцева. Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов: Монография. М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 128 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=304426>
7. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Цент ЕАОИ. 2008. – 216 с.
8. Кибанов А.Я., Баткаева И.А. и др. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А.Я.Кибанова; ГУУ - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 695 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=444619>
9. Кинан Г. Управление человеческими ресурсами / Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edinburgh Business Schoolю - United Kingdom, 2008. – 114 с.
10. Ковалевич, И. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. А. Ковалевич, В. Т. Ковалевич. - Красноярск : Сибирский федеральный ун-т, 2011. - 210 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=443205>
11. Максимова С.М. Особенности управления человеческими ресурсами в международной компании / Интернет-журнал "Науковедение", Вып. 2 (21), 2014. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=483982>
12. Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строительева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 143 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=414575>

#### **4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://www.minfin.ru> – официальный сайт Министерства финансов РФ
2. <http://www.nalog.ru> - официальный сайт Федеральной налоговой службы
3. <http://www.gks.ru/> - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
4. Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>
5. Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
6. "Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>
7. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
8. Научная электронная библиотека: <http://cyberleninka.ru/>
9. Электронная библиотечная система Znanim.com: <http://www.znanim.com/>
10. Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>
11. Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>
12. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>
13. Электронная библиотека IQlib: <http://www.iqlib.ru/>
14. Поисковая система yandex.ru
15. Поисковая система google.com
16. Поисковая система gambler.ru

#### **4.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием.  
ЭБС znanium.com