

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов направлений подготовки  
15.04.06 «Мехатроника и робототехника»  
и 23.04.02 «Наземные транспортно-технологические комплексы»  
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2022

УДК 339.138  
ББК 65.290-2  
У54

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «4» октября 2022 г.,  
протокол № 3

Составитель канд. техн. наук, доц. М. А. Сеница

Рецензент канд. техн. наук, доц. Т. В. Пузанова

Даны задания для практических занятий по дисциплине «Управление персоналом», а также приведены методические указания по их выполнению, перечень необходимой литературы.

Учебно-методическое издание

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	Т. А. Рыжикова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл.-печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 26 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.  
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2022

## Содержание

1 Состав, структура и квалификация персонала .....	4
2 Руководитель в системе управления персоналом .....	11
3 Стили управления .....	12
4 Отбор персонала .....	14
5 Оценка персонала .....	15
6 Развитие персонала .....	22
7 Мотивация персонала .....	25
8 Управление конфликтами и стрессами .....	26
Контрольные тестовые задания .....	29
Список литературы .....	39

# 1 Состав, структура и квалификация персонала

## Вопросы для обсуждения

- 1 Информация о персонале.
- 2 Структура персонала.
- 3 Категории персонала.
- 4 Группы методов управления персоналом организации.
- 5 Что такое квалификация?
- 6 Что такое профессия?
- 7 На какие группы подразделяются все работающие в Российской Федерации?
- 8 На какие классификационные группы делятся специалисты в зависимости от уровня образования?
- 9 Какова роль вспомогательных рабочих в производственном процессе?
- 10 Согласно какому документу происходит присвоение разрядов рабочим?
- 11 Приведите примеры должностей специалистов административно-хозяйственного профиля.

## Задания

1 К какому из перечисленных типов кадровой политики Вы можете отнести кадровую политику в Вашей организации? Свой ответ обоснуйте (таблица 1).

Таблица 1 – Исходные данные для задания

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
1	2	3
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (опекунов), высокая сплоченность коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Способствует формированию единого взгляда, предполагает следование общей технологии, адаптирована к специфике работы организации
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой – вполне вероятно головокружительная карьера за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры

Окончание таблицы 1

1	2	3
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)

2 Предприятие в связи с расширением своей деятельности произвело расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Для проведения работы по определению кадрового потенциала предприятия выполните следующее:

а) определите состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности;

б) по каждой вакантной должности разработайте должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника;

в) по каждой вакантной должности разработайте личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т. е. составить «идеальную» модель работника);

г) составьте объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона);

д) разработайте структуру резюме и составьте резюме на себя либо на вымышленное лицо – претендента на должность;

е) разработайте форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним;

ж) произведите предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений, полученных о них по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей;

з) составьте письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор;

и) изучите систему методов отбора и оценки претендентов и отберите наиболее приемлемые методы для каждой должности;

к) разработайте подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т. п.;

л) разработайте форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата;

м) проведите собеседование, выберите из участников представителей предприятия и претендентов на вакантные должности. По результатам собеседования

дования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности;

н) структурируйте отобранный персонал предприятия и разработайте модель управления персоналом.

### *Тест*

1 Как соотносятся между собой понятия «персонал» и «кадры»:

- а) они тождественны;
- б) понятие «персонал» шире понятия «кадры»;
- в) понятие «персонал» уже понятия «кадры».

2 Как называются факторы, воздействующие на персонал и связанные с административными аспектами управления:

- а) организационно-экономические;
- б) административно-управленческие;
- в) технико-технологические;
- г) правовые;
- д) групповые;
- е) личностные.

3 Персонал – это:

- а) все взрослое трудоспособное население;
- б) личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев;
- в) все работники в государстве, как выполняющие какие-либо производственные или управленческие функции, так и не выполняющие их.

4 Какая философия организации основывается на традициях конкуренции и индивидуализма:

- а) английская;
- б) американская;
- в) японская.

5 Какого этапа в развитии концепций управления персоналом не было:

- а) управление трудовыми ресурсами;
- б) управление персоналом;
- в) управление человеческими ресурсами;
- г) управление коллективом;
- д) управление человеком.

6 Какая группа методов управления персоналом вымышленная:

- а) административные;
- б) технологические;
- в) экономические;
- г) социально-психологические.

7 Вопрос о создании отдельной службы по работе с персоналом встает, когда число работников приближается к:

- а) 50;
- б) 100;

- в) 150;
- г) 200;
- д) 250.

8 Что из нижеперечисленного не является функцией службы управления персоналом:

- а) обеспечение организации необходимыми работниками соответствующего уровня квалификации;
- б) подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников, организация обучения;
- в) осуществление PR-деятельности;
- г) проведение деловой и личностной оценки персонала;
- д) делопроизводство.

9 С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а) с ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б) с распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в) с ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

10 Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом (выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом):

- а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г) наем персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

11 Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

12 В России на одного работника кадровой службы приходится:

- а) 130 работающих;
- б) 100 работающих;

- в) 150 работающих;
- г) 40 работающих.

13 Укажите существующие принципы управления персоналом:

- а) соответствие системы управления персоналом целям и особенностям производственной системы;
- б) оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
- в) индивидуальная ответственность каждого работника за выполнение служебных обязанностей;
- г) стимулирование персонала и создание благоприятного психологического климата в организации.

14 В основе какой концепции лежит положение о том, что индивиды стремятся быть интегрированными в общее дело и быть признанными как личности:

- а) концепция организационного развития;
- б) концепция научного управления;
- в) концепция человеческих ресурсов.

15 Защита работников со стороны государства, краткосрочный найм, научная организации труда, формализованная оценка труда, четкая структура управления – характеристики управления персоналом:

- а) японской модели;
- б) европейской модели;
- в) американской модели.

16 Кадровая политика – это:

- а) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом оформлены), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы;
- б) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных во взаимоотношениях людей и организации);
- в) система ценностей, норм ожидаемого поведения, философия предприятия, набор базовых предположений, разделяемых большинством сотрудников.

17 Принцип обратной связи означает:

- а) взаимное соответствие целей, принципов, оргструктуры, функций и технологий управления персоналом и учет конкретно-исторической реальности государственных и национальных структурных образований;
- б) функционирование и развитие системы мониторинга организационного социально-профессионального фона;
- в) разнообразие направлений профессионализации на различных ее этапах при одновременном соблюдении принципа нормативности.

18 Реактивная кадровая политика:

- а) характеризуется ситуацией, когда руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий;



б) руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду;

в) руководство имеет не только прогноз, но и разработанные антикризисные кадровые программы, проводит мониторинг (наблюдение, оценка) ситуации, корректировку программ;

г) руководство фирмы имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, кадровая служба подобных предприятий располагает средствами не только диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период.

19 Политика вознаграждения при подходе «персонал – издержки» характеризуется:

а) дифференцированной оплатой труда (каждый может заработать столько, сколько сумеет);

б) жесткой системой оплаты труда, не зависящей от достижений работника;

в) дифференцированной оплатой труда (в зависимости от затраченного времени).

20 В чем заключается цель кадровой политики организации:

а) своевременное решение производственных задач;

б) формирование высокопроизводительного персонала;

в) разработка плана работы.

21 Стратегическое управление организацией нацелено на достижение:

а) ближайших (краткосрочных) целей;

б) среднесрочных целей;

в) долгосрочных целей.

22 Что является объектом стратегического управления персоналом:

а) совокупный трудовой потенциал организации;

б) совокупный технологический потенциал организации;

в) совокупный экономический потенциал организации.

23 Какого вида кадрового планирования не существует:

а) стратегического;

б) тактического;

в) оперативного;

г) конструктивного.

24 В организационную структуру современной службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения/отделы (укажите, что именно):

а) отдел кадров;

б) отдел подготовки кадров;

в) отдел организации труда и зарплаты;

г) бухгалтерия;

д) отдел техники безопасности;

- е) отдел социального развития предприятия;
- ж) юридический отдел;
- з) бюро цен планово-экономического отдела.

25 Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой персоналом;
- д) управление ресурсами;
- е) управление техникой безопасности на производстве.

26 К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):

- а) линейного руководства;
- б) управления транспортным обслуживанием производства;
- в) правового обеспечения;
- г) информационного обеспечения;
- д) делопроизводственного обеспечения;
- е) управления ресурсами;
- ж) хозяйственного обеспечения.

27 Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а) функциональные подразделения;
- б) функциональные подразделения и их руководителей;
- в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
- г) общее руководство организацией.

28 Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (при необходимости указать несколько):

- а) с точки зрения их количественной сбалансированности;
- б) с точки зрения их качественной сбалансированности;
- в) с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности.

29 Система целей управления персоналом является основой определения:

- а) политики организации;
- б) стратегии развития организации;
- в) состава функций управления персоналом.

30 Какие конфликты возникают, когда работник умеет работать в новых условиях, но не желает этого делать:

- а) функционально-ролевые;
- б) коммуникативные;
- в) ориентационные;
- г) ценностные.

## 2 Руководитель в системе управления персоналом

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Характер и содержание управленческого труда.
- 2 Психологические проблемы руководства.
- 3 Ограничения, препятствующие эффективной работе коллектива.
- 4 Биографические характеристики руководителя.
- 5 Способности.
- 6 Черты личности.
- 7 Факторы успешной деятельности руководителя.

### **Задания**

1 Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:15 Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече:

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»;
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

2 Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на звонок:

- а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»;
- б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
- в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
- г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

3 Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая и почему:

- а) «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- б) «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

в) «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

г) «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

4 Вы – начальник отдела. После реорганизации Вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бюро согласно своему штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете и почему:

а) возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников отдела, предложите свой проект на собрании коллектива;

б) предложите решать этот вопрос службе управления персоналом – ведь это их работа;

в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бюро;

г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бюро и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бюро.

5 Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

– умение выделить суть основных взаимосвязей проблемы;

– смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;

– видеть дальше непосредственно данного;

– предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;

– переключить действие объекта для нового его употребления;

– предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;

– переключаться с одной точки зрения на другую;

– предвидеть последствия.

### **3 Стили управления**

#### ***Вопросы для обсуждения***

1 Охарактеризуйте стили руководства.

2 Назовите положительные и отрицательные стороны авторитарного демократического и либерального стиля руководства.

3 Что такое адаптивный стиль руководства?

4 Какие переходные стили руководства Вы знаете?

5 Приведите примеры эффективного руководства организацией.

#### **Тест «Стиль управления»**

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения. Отвечайте по каждому пункту так, как Вы бы действовали,

если бы руководили рабочей группой. При ответах ставьте «В» (всегда), «Ч» (часто), «И» (иногда), «Р» (редко), «Н» (никогда). Прочитав утверждение, ставьте рядом соответственно В, Ч, И, Р, Н.

- 1 Вероятно, всегда был бы лидером группы.
- 2 Решился бы на сверхурочную работу.
- 3 Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.
- 4 Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
- 5 Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
- 6 Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
- 7 Говорил бы как представитель своей группы.
- 8 Побуждал бы членов группы к большему старанию.
- 9 Испытывал бы свои идеи в группе.
- 10 Разрешил бы членам группы полную инициативу.
- 11 Много работал бы в надежде на повышение.
- 12 Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
- 13 В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
- 14 Поддерживал бы высокий ритм работы.
- 15 Давал бы работникам возможность работать с «развязанными руками».
- 16 В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник.
- 17 Утопал бы в деталях.
- 18 Представлял бы группу в ее отношении с внешним миром.
- 19 Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
- 20 Решал бы, что делать и как делать.
- 21 Побуждал бы к росту производительности труда.
- 22 Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
- 23 Обычно дела идут так, как я предсказывал.
- 24 Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предложений.
- 25 Давал бы членам группы конкретное задание.
- 26 Вносил бы изменения.
- 27 Просил бы членов группы работать интенсивнее.
- 28 Считал бы, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
- 29 Составил бы график работы.
- 30 Отказался бы объяснить свои действия.
- 31 Убеждал бы других в том, что мои дела (мои цели) пошли бы им на пользу.
- 32 Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.
- 33 Призвал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
- 34 Действовал бы, не советуясь сначала с группой.
- 35 Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

*Обработка теста.*

- 1 Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
- 2 Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы ответили «Р» (редко) или «Н» (никогда).
- 3 Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые Вы ответили «В» (всегда) или «Ч» (часто).
- 4 Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
- 5 Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на людей.
- 6 Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой (единицей). Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на задачу (на план).

*Оценка результатов.*

- 1 Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей – 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена.
- 2 Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

**4 Отбор персонала***Вопросы для обсуждения*

- 1 Что такое тестирование?
- 2 Что такое собеседование?
- 3 Что такое резюме?
- 4 Понятие комплектования и набора персонала.
- 5 Как определить сколько нужно работников для предприятия?
- 6 Каковы недостатки и преимущества отбора кадров внутри предприятия?
- 7 Перечислите и охарактеризуйте источники информации при отборе персонала.
- 8 Как можно оценить эффективность методов отбора персонала?
- 9 Назовите и дайте характеристику основных разделов объявления о наличии свободных мест в организации.

**Задания**

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

2 Проанализируйте кадровый состав любой организации. Разделите персонал на следующие категории: административно-управленческий, специалисты, служащие, рабочие. По какой причине представители той или иной профессии были отнесены к определенной категории? Обоснуйте свое мнение.

3 Составьте список критериев отбора работников в кадровый резерв и план работы с резервистами для реально существующей или спроектированной Вами организации.

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

5 Составьте для реально существующей или спроектированной Вами организации план проведения оценки персонала, в котором будут определены мероприятия по выполнению процедуры оценки, сроки их исполнения, а также работники, ответственные за каждое мероприятие.

## 5 Оценка персонала

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Дайте характеристику методов оценки персонала.
- 2 По каким критериям оценивается труд претендента?
- 3 Охарактеризуйте личные средства оценки персонала.
- 4 В чем суть экспертной оценки персонала?
- 5 Какие основные задачи решаются при проведении оценки эффективности трудовой деятельности?
- 6 Какие показатели характеризуют деятельность работников в отношении повышения квалификации?
- 7 Как оценка персонала может повлиять на эффективность производства?
- 8 Какова значимость оценки различных категорий работников?

### **Задания**

1 Опишите методы обучения, которые по Вашему личному опыту, являются наиболее эффективными. Объясните почему.

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

- а) в чем Вы разбираетесь хорошо? Почему Вы так считаете;
- б) опишите лучшего из Ваших руководителей или подчиненных, с кем Вам приходится работать;
- в) является ли честность всегда лучшей политикой;
- г) каких знаний Вам не хватает или не хватало на предыдущей работе;
- д) приведите пример хорошо подготовленного Вами документа;
- е) как Вы чувствовали себя после последнего увольнения;

ж) опишите свой рабочий день, например вчерашний;

з) что в Ваших прежних коллегам вызвало зависть у Вас.

3 Обсудите достоинства и недостатки перечисленных методов и форм обучения персонала: лекционное занятие, практическое занятие с применением компьютера, групповая дискуссия, деловая игра, практическое занятие с наставником.

4 Разработайте положение об аттестации персонала.

5 Заполните таблицу 2 по распределению между исполнителями функциональных обязанностей, связанных с проведением аттестации персонала.

Таблица 2 – Таблица распределения между исполнителями функциональных обязанностей

Наименование функции	Исполнитель			
	Генеральный директор	Менеджер по персоналу	Руководитель структурного подразделения	Аттестационная комиссия
Определение целей аттестации				
Подготовка приказа о проведении аттестации				
Подбор работников для проведения аттестации				
Подготовка технических средств и необходимых бланков				
Формирование аттестационной комиссии				
Проведение собеседования с аттестуемым работником				
Составление рекомендаций по результатам собеседования				
Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации				
Издание приказа по результатам аттестации				

6 Измерить уровень мотивации «достижения» можно с помощью разработанной шкалы – небольшого теста-опросника. Шкала эта состоит из 22 суждений, по поводу которых возможны два варианта ответов – «да» или «нет» (таблица 3). Ответы, совпадающие с ключевыми, суммируются (по 1 баллу за каждый такой ответ). Чем большее количество баллов Вы наберете, тем выше Ваш уровень мотивации «достижения».



Таблица 3 – Исходные данные для задания

Суждение	Да	Нет
1 Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета		
2 Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл		
3 Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат		
4 Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими		
5 По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими		
6 В жизни у меня было больше успехов, чем неудач		
7 Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные		
8 Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы		
9 Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности		
10 Мои близкие считают меня ленивым		
11 Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам		
12 Терпения во мне больше, чем способностей		
13 Мои родители слишком строго контролировали меня		
14 Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений		
15 Думаю, что я уверенный в себе человек		
16 Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики		
17 Я усердный человек		
18 Когда все идет гладко, моя энергия усиливается		
19 Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях		
20 Мои близкие обычно не разделяют моих планов		
21 Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей		
22 Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей		

### **Тест**

1 Какого вида оценки персонала не существует:

- а) оценка потенциала работника;
- б) оценка конструктивности деятельности работника;
- в) оценка индивидуального вклада работника.

2 Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а) верно;
- б) частично верно;
- в) неверно.

### 3 Метод анкетирования:

а) этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера;

б) лицу, проводящему оценку, приписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок;

в) оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр;

г) оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

4 Устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой работником:

а) матричный метод;

б) метод эталона;

в) оценка по результатам;

г) интервью.

5 В этом методе сравнивается в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе:

а) метод попарных сравнений;

б) метод самооценок и самоотчетов;

в) метод свободной балльной оценки;

г) метод заданной балльной оценки.

6 Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получают различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников:

а) коэффициентный метод;

б) метод классификации;

в) биографический метод;

г) метод попарных сравнений.

7 Определение знаний, умения, способностей и других характеристик на основе специальных тестов:

а) интервью;

б) ранжирование;

в) тестирование;

г) матричный метод.

8 Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и упущения), – это:

а) произвольные устные или письменные характеристики;

б) метод альтернативных характеристик;

в) метод шкалирования;

г) метод упорядочения рангов.

9 Какие методы наиболее объективны:

- а) качественные;
- б) количественные;
- в) комбинированные.

10 Этапы аттестации:

- а) предварительный;
- б) пробный подготовительный;
- в) разработка документов;
- г) проведение аттестации;
- д) сообщение результатов работнику;
- е) заседание аттестационной комиссии.

11 Какого элемента оценки не существует:

- а) критерии оценки;
- б) объект оценки;
- в) предмет оценки;
- г) методы оценки.

12 Данный метод позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей:

- а) метод групповой дискуссии;
- б) метод произвольных характеристик;
- в) метод эталона;
- г) метод графического профиля.

13 Назовите, к какой группе методов относятся перечисленные методы:

- а) количественные методы;
- б) качественные методы;
- в) методы оценочных центров;
- г) методы случайной связи.

14 Начисление (понижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (улучшения) – это:

- а) метод заданной балльной оценки;
- б) метод попарных сравнений;
- в) матричный метод;
- г) метод свободной балльной оценки.

15 Составление конкретного плана и программы проведения оценочных процедур считают одним из основных:

- а) этапов проведения оценки;
- б) центров оценки;
- в) систем исчисления;
- г) этапов замещения вакантной должности.

16 Развитие персонала – это:

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

17 Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе) (при необходимости указать несколько):

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) разбор конкретных ситуаций;
- е) деловые игры;
- ж) самообучение;
- з) видеотренинг.

18 Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам) (при необходимости указать несколько):

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) разбор конкретных ситуаций;
- е) деловые игры;
- ж) самообучение.

19 Какая из нижеперечисленных характеристик соответствует виду обучения «профессиональная переподготовка»:

- а) развитие умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки;
- б) приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление;
- в) получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности.

20 Уровни и задачи в структуре развития персонала. Соотнесите:

- а) индивидуальный;
  - б) организационный;
  - в) групповой;
- 1) коллективная работа на благо каждого сотрудника;
  - 2) идентификация индивида с организацией;
  - 3) превращение в организацию, которая постоянно учится.

21 Какая главная задача обучения относится к целевой группе «специалист с опытом работы»:

- а) теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте;
- б) повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности;

в) отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности.

22 Обучение персонала – это:

а) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей или специалистов;

б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;

г) процесс аттестации персонала;

д) периодическое обновление кадрового состава организации.

23 Какие из нижеперечисленных методов относятся к методам обучения персонала на рабочем месте:

а) подготовка в проектных группах;

б) деловые игры;

в) конференции, семинары;

г) программированные курсы обучения;

д) рабочая группа «кружок качества» и «вместо учебы»;

е) смена рабочего места (ротация);

ж) направленное приобретение опыта;

з) производственный инструктаж;

и) чтение лекций;

к) использование работников в качестве ассистентов, стажеров.

24 К какому из элементов развития персонала относятся профессиональные знания, наличие аналитического мышления, темп работы и т. д.:

а) социальные способности;

б) профессиональная компетенция;

в) обучение.

25 Выделите цели обучения с позиции работодателя:

а) организация персонала управления;

б) повышение профессиональной квалификации;

в) развитие способностей в области планирования и организации производства;

г) интеграция персонала;

д) адаптация;

е) внедрение нововведений.

26 Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации:

а) сокращает текучесть рабочей силы;

б) сокращает расходы на управление персоналом;

в) способствует притоку специалистов со стороны;

г) снижает эффективность управления персоналом.

27 Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения:

- а) понижение в должности;
- б) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- в) обучение;
- г) аттестация сотрудника;
- д) вознаграждение сотрудника.

28 Какая из нижеперечисленных концепций имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности:

- а) концепция многопрофильного обучения;
- б) концепция обучения, ориентированная на личность;
- в) концепция специализированного обучения.

29 Какие методы обучения персонала на рабочем месте Вы знаете:

- а) направленное приобретение опыта;
- б) производственный инструктаж;
- в) смена рабочего места (ротация);
- г) использование работников в качестве ассистентов, стажеров;
- д) наставничество;
- е) подготовка в проектных группах.

30 Повышение квалификации кадров – это:

а) планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения;

б) обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;

в) обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

## **6 Развитие персонала**

### ***Вопросы для обсуждения***

1 Аттестация персонала.

2 Этапы процесса аттестации.

3 Объясните, что понимается под развитием кадров.

4 Перечислите основные направления профессионального обучения и повышения квалификации кадров.

## ***Деловая игра «Управленческие нововведения в организациях»***

Цель занятия – развитие способностей в области анализа и проведения изменений на различных уровнях организации.

### **Задание 1**

Объясните, почему изменения внешних факторов должны приводить к переменам в организации. Приведите конкретные примеры.

### **Задание 2**

Прочитайте и выберите для анализа одну из предложенных ниже ситуаций.

### **Задание 3**

Опишите следующие этапы:

- изменения, произошедшие в данной компании;
- источники возможного или возникшего сопротивления;
- сдерживающие и движущие силы;
- факторы, влияющие на выбор стратегии проведения изменений;
- стратегия проведения изменений;
- стратегия преодоления сопротивлений;
- этап проведения изменений.

### **Задание 4**

Проанализируйте и оцените действия руководства организации для проведения данных изменений. Отметьте достоинства и недостатки выбранной стратегии.

### **Задание 5**

Предложите собственный вариант проведения изменений в условиях, сложившихся на предприятии.

Какие это были перемены?

Почему эти перемены были необходимы?

Кто был их инициатором?

На кого они оказали воздействие и каким образом?

Какое сопротивление наблюдалось этим переменам?

Кто претворял в жизнь эти перемены?

Каков их успех?

### ***Порядок выполнения работы***

Каждый студент самостоятельно выполняет задание 1.

Подгруппы (два–три студента) выполняют задания 2–5 для выбранной ситуации.

Оформляют отчет: результаты выполнения индивидуального задания представляет каждый студент, результаты работы подгруппы оформляются в виде общего отчета.

## **Вопросы**

- 1 Почему организация должна осуществлять изменения?
- 2 Что может служить причиной изменений в организации?
- 3 Какие существуют уровни изменений?
- 4 Что включает анализ и описание изменений?
- 5 Приведите примеры движущих и сдерживающих сил.
- 6 Какие существуют стратегии преодоления сопротивления изменениям?
- 7 Охарактеризуйте этапы реализации нововведений.

### **Ситуация 1.**

1 Компания со 142-летней историей поставила свое будущее в зависимость от проекта полной реструктуризации систем и цепочек поставок стоимостью 250 млн долл., который рассчитан на 4 года. Ожидается, что к 2010 г. будет обновлено 95 % используемых сейчас приложений. Компания может ликвидировать допотопные и старые методы ведения бизнеса.

2 Компанию ждет тяжелая борьба: идет подготовка к внедрению системы класса ERP (планирование ресурсов предприятия). Директор информационной службы говорит: «Нам нужно обогнать своих соперников. Речь идет о стратегических изменениях. Негативное мнение фондового рынка служит для нас сильнейшим стимулятором. Чем сильнее падает курс акций, тем сильнее наша настойчивость. Если у Вас нет понимания с высшим руководством, Вы не сможете осуществлять необходимые инновации. У нас были чрезвычайно устаревшие системы во всех сферах деятельности – от финансов и реализации до снабжения и складирования; в потоках информации были огромные пробелы, а хранилища данных вовсе отсутствовали». Сотрудники компании понимают, что трансформировать компанию можно только с помощью информационных технологий.

### **Ситуация 2.**

Различия между компаниями были довольно велики, если мыслить категориями организационной структуры. Одна компания двигалась в сторону матричной структуры, а другая являлась традиционной функциональной структурой. Обе компании добились больших успехов, поэтому трудно сказать, какая структура эффективнее. Однако все подразделения и функциональные отделы должны были документировать и внедрять все возможные синергетические преимущества, а также анализировать рынок, поэтому отделы маркетинга обеих компаний объединились. Так как отдел маркетинга и сами маркетологи связаны с творчеством, возникло много проблем эмоционального характера. Никто не хотел отказываться от своей прошлой роли. Возникла проблема по поводу того, кто будет определять брендовую политику.

Одной из важных частей процесса объединения любых компаний является возможность учиться друг у друга. Все эти возможности для обучения можно охарактеризовать как «практическую деятельность». Например, персонал одной компании был ограничен в своем потенциале, т. к. люди просто не видели всех возможностей, сейчас поле обучения сильно расширилось. Производственный



персонал открывает сильные качества каждой стороны. Однако, когда дошло до изменения основных процессов, было встречено некоторое сопротивление.

## 7 Мотивация персонала

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Что такое мотивация?
- 2 Что входит в структуру мотива?
- 3 Расскажите о механизме трудовой мотивации.
- 4 В какие группы можно объединить потребности согласно теории А. Маслоу?
- 5 Какие основные функции выполняет стимулирование персонала?
- 6 Каким образом соотносятся теории А. Маслоу и Ф. Герцберга?
- 7 Что является самым важным моментом теории В. Врума?
- 8 В чем отличие процессуальных теорий мотивации от содержательных?
- 9 Какие три важные взаимосвязи лежат в основе теории ожиданий В. Врума?

### **Задание для самостоятельной работы «Лист желаний»**

Заполните таблицу 4, обеспечив логику в объяснении Ваших желаний и потребностей.

Таблица 4 – Лист желаний

Вещь, которую Вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить?	Какая теория мотивации лучше объясняет выбранные Вами потребности?
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

### **Ситуационная задача «Карьера менеджера»**

Выпускник университета Л. мечтал о карьере менеджера. Он имел большое желание получать высокое жалование и иметь личный комфорт. Угловой кабинет, табличка на двери с его именем, служебный автомобиль – все это грезилось ему по ночам. Л. заботился о собственной персоне, но часто забывал о целях фирмы. Ему были чужды и потребности подчиненных. Просьбы подчиненных решить те или иные социальные или бытовые проблемы вызывали у него раздражение. Вместо того чтобы воздать должное подчиненным за достигнутые результаты, все лавры Л. приписывал себе. Будучи занятым своей собственной персоной, он постепенно терял всякое общение с окружающими и подчиненными и оказался в самоизоляции. На вопросы подчиненных о том, что и как надо делать, нередко отвечал: «У меня по этому поводу нет никаких предложений. Делайте, как сами считаете».

нужным». Там, где нужно было бы продемонстрировать умение работать с людьми, Л. полагался на силу власти. Был нетерпимым к критике в свой адрес. Проявлял нерешительность при принятии решений.

Будучи человеком настойчивым и упорным, Л. начал взбираться по служебной лестнице, но лишь для того, чтобы потом упасть. Как менеджер он не состоялся.

### **Задание**

1 Сформулируйте не менее пяти причин, обуславливающих неудачу Л. в карьере менеджера.

2 Проранжируйте сформулированные причины по той роли, которую они сыграли в его неудаче как руководителя.

3 Аргументируйте свой выбор.

## **8 Управление конфликтами и стрессами**

### ***Вопросы для обсуждения***

1 Что такое конфликт?

2 Какие виды конфликтов Вы знаете?

3 Каковы причины конфликтов?

4 Какими методами можно разрешить конфликт?

5 Назовите последствия стрессов.

### ***Тест***

1 Выберите основные стратегии поведения в конфликте:

а) конфронтация, избегание, уступка, сотрудничество, соперничество;

б) соперничество, сотрудничество, компромисс, уход, уступка;

в) соперничество, компромисс, конформизм, уход;

г) уступка, уход, сотрудничество, консенсус, соперничество.

2 Характерные признаки деструктивной модели поведения личности в конфликте:

а) склонность к уступкам, непоследовательность в оценке, уход от острых вопросов;

б) поиск приемлемого решения, выдержка и самообладание, доброжелательное отношение к сопернику;

в) игнорирование соперника, равнодушие;

г) стремление к расширению и обострению конфликта, принижение партнера, негативная оценка личности партнера.

3 К какой стратегии поведения личности в конфликте относится поиск третьего решения:

а) сотрудничество;

б) конфронтация;

- в) компромисс;
- г) уступка.

4 В какой из стратегий перемирие может быть обеспечено пассивностью субъектов конфликтного взаимодействия:

- а) соперничество;
- б) конформизм;
- в) компромисс;
- г) уход.

5 Низкий уровень направленности на личные интересы и интересы соперника в стратегии:

- а) уход;
- б) консенсус;
- в) сотрудничество;
- г) уступка.

6 В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – «уход от конфликта, уступая оппоненту»:

- а) проигрыш – выигрыш;
- б) выигрыш – выигрыш;
- в) проигрыш – проигрыш;
- г) выигрыш – проигрыш.

7 В чем заключается различие консенсуса от компромисса:

- а) принятие решения большинством;
- б) нет различий;
- в) принятие решения меньшинством;
- г) направленность на ценности партнера.

8 Направленность на личные интересы в этой стратегии низкая, а оценка интересов соперника высокая:

- а) сотрудничество;
- б) соперничество;
- в) нет такой стратегии;
- г) уступка.

9 Что при соперничестве и сотрудничестве является необходимым условием выработки решения:

- а) конформизм;
- б) национализм;
- в) конфронтация;
- г) ригидность.

10 Какой из подходов дает возможность прогнозировать поведение субъектов в конфликте и варианты его развития:

- а) когнитивный подход;
- б) мотивационный подход;
- в) ролевой подход.

11 Когда возникает ролевой конфликт:

а) когда индивид, выполняющий предполагаемую роль, воспринимает ее адекватно предписанию;

б) когда индивид, выполняющий предполагаемую роль, воспринимает ее неадекватно предписанию;

в) когда индивид, выполняющий предполагаемую роль, не воспринимает ее.

12 Какие бывают конфликты:

а) отрицательные;

б) отрицательные и нейтральные;

в) положительные и отрицательные.

13 Конфликт, какого подхода затрагивает не предметную сторону противоречия, а личностные особенности включенных в него людей:

а) ролевого подхода;

б) когнитивного подхода;

в) мотивационного подхода.

14 Как называется конфликт, связанный с трудовой деятельностью:

а) деловой;

б) продуктивный;

в) эмоциональный.

15 Какой конфликт протекает в форме перманентно-враждебных отношений между его участниками:

а) деструктивный;

б) продуктивный;

в) эмоциональный.

## Контрольные тестовые задания

### Вариант 1

**Теоретический вопрос.** Сущность и задачи оценки персонала – содержание, методика, процедура проведения. Как проводится оценка персонала?

### Контрольные тестовые задания

1 Кадровая политика какого типа предполагает использование в основном внутренних источников подбора персонала (выберите верный ответ):

- а) открытая;
- б) закрытая;
- в) реактивная;
- г) активная;
- д) превентивная.

2 Содержание трудового договора регламентируется (выберите верный вариант):

- а) трудовым кодексом;
- б) коллективным договором;
- в) тарифным соглашением.

### Вариант 2

**Теоретический вопрос.** Функции и структура службы по персоналу на различных предприятиях (организациях).

### Контрольные тестовые задания

1 Наличие у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации при недостатке средств для влияния на персонал характеризует тип кадровой политики (выберите верный ответ):

- а) открытая;
- б) закрытая;
- в) реактивная;
- г) активная;
- д) превентивная.

2 Определите преимущества внутренних источников набора персонала (выберите верный ответ):

- а) возможность служебного роста;
- б) более широкие возможности выбора;
- в) новые идеи и приемы работы;
- г) низкие затраты на привлечение кадров.

### Вариант 3

**Теоретический вопрос.** Методика проведения отбора персонала. Типичные ошибки при проведении собеседования.

#### Контрольные тестовые задания

1 Элементы кадровой политики – это (выберите верные ответы):

- а) политика занятости;
- б) политика оценки и развития;
- в) политика инвестиций;
- г) информационная политика;
- д) политика социально-трудовых отношений.

2 Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является (выберите верный ответ):

- а) заключение графологической экспертизы;
- б) резюме;
- в) медицинское заключение;
- г) образовательные свидетельства;
- д) отзывы и рекомендации.

### Вариант 4

**Теоретический вопрос.** Место и роль управления персоналом в системе управления организацией. Аргументируйте свой ответ.

#### Контрольные тестовые задания

1 Коэффициент, характеризующий уровень текучести в отдельных подразделениях (или группах работников), называют (выберите верный ответ):

- а) коэффициентом групповой текучести;
- б) частным коэффициентом текучести;
- в) коэффициентом избыточной текучести;
- г) коэффициентом интенсивной текучести;
- д) единичным коэффициентом текучести.

2 Основные ошибки интервью (выберите верные ответы):

- а) попытка интервьюера установить контакт с кандидатом;
- б) поспешность суждения о кандидате;
- в) очень высокая разговорная активность со стороны интервьюера;
- г) детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата.

## Вариант 5

**Теоретический вопрос.** Деятельность менеджера и его задачи. Роль менеджера в организации.

### Контрольные тестовые задания

1 Какие показатели характеризуют оборот кадров в организации (выберите верные ответы):

- а) коэффициент механизации выполняемых работ;
- б) коэффициент оборота рабочей силы;
- в) коэффициент сменности рабочей силы;
- г) коэффициент текучести кадров;
- д) коэффициент сменяемости кадров.

2 Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с балльными оценками называется (выберите верный ответ):

- а) анкетный опрос;
- б) интервью;
- в) ранжирование;
- г) шкалирование;
- д) упорядочение рангов;
- е) парные сравнения.

## Вариант 6

**Теоретический вопрос.** Сущность и методы управления персоналом

### Контрольные тестовые задания

1 Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме «вопрос – ответ» называется (выберите верный ответ):

- а) анкетный опрос;
- б) критический инцидент;
- в) интервью;
- г) ранжирование;
- д) шкалирование.

2 Составьте должностную инструкцию для малого предприятия по производству офисной мебели (на выбор):

- а) менеджер по человеческим ресурсам;
- б) специалист отдела маркетинга;
- в) бухгалтер по расчету и начислению заработной платы.

## Вариант 7

**Теоретический вопрос.** Конфликты в системе управления персоналом – виды, формы и методы преодоления конфликтов.

### Контрольные тестовые задания

1 Заявление работника об уходе относится к виду увольнения, который имеет название (выберите верный ответ):

- а) соглашение сторон;
- б) увольнение по инициативе работника;
- в) увольнение по инициативе работодателя;
- г) выход на пенсию;
- д) обстоятельства, не зависящие от воли сторон.

2 Выберите причины увольнений, характеризующие текучесть кадров:

- а) сокращение штатов;
- б) собственное желание;
- в) достижение пенсионного возраста;
- г) нарушение трудовой дисциплины.

## Вариант 8

**Теоретический вопрос.** Функциональные обязанности служб управления персоналом.

### Контрольные тестовые задания

1 Коэффициент оборота по приему определяется следующим образом (выберите верный ответ):

- а) как сумма численности на конец года и численности на начало года;
- б) как отношение численности принятых к среднесписочной численности;
- в) как разность между количеством принятых и уволенных в течение конкретного периода;
- г) как произведение численности на конец года и численности на начало года;
- д) как отношение явочной численности к среднесписочной численности.

2 Показатель текучести кадров свидетельствует (выберите верный ответ):

- а) об удельном весе потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости производства;
- б) об уровне стабильности трудового коллектива;
- в) о состоянии условий труда и быта работников;
- г) о величине потерь рабочего времени;
- д) об уровне охраны труда.



## Вариант 9

**Теоретический вопрос.** Мотивация трудового поведения, связь потребностей человека, мотивов и стимулов к труду. Аргументируйте свой ответ.

### Контрольные тестовые задания

1 Затраты на мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала складываются из затрат на (выберите верные ответы):

- а) анализ существующей структуры управления;
- б) создание и поддержание учебных помещений;
- в) исследование уровня отдачи работающего персонала;
- г) организация учебного процесса.

2 Индекс численности зависит от динамики показателей (выберите верные ответы):

- а) коэффициента текучести кадров;
- б) себестоимости продукции;
- в) производительности труда;
- г) объема производства;
- д) количества рабочих дней в году.

## Вариант 10

**Теоретический вопрос.** Организация подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии. Каким образом осуществляется обучение персонала?

### Контрольные тестовые задания

1 «Активная» текучесть кадров обусловлена причинами (выберите верные ответы):

- а) систематическим невыполнением обязанностей;
- б) неудовлетворенностью работника условиями труда;
- в) недисциплинированностью работника;
- г) потерями рабочего времени;
- д) неудовлетворенностью работника рабочим местом.

2 Кадровое планирование дает ответ на вопросы (выберите верные ответы):

- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом;
- в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ;

г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба;

д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями.

## **Вариант 11**

**Теоретический вопрос.** Сущность и содержание подбора и отбора персонала. Каким образом осуществляется подбор и отбор персонала?

### **Контрольные тестовые задания**

1 От каких факторов зависит выбор организацией закрытой или открытой кадровой политики (выберите верные ответы):

- а) от характеристики трудового коллектива;
- б) от факторов внешней среды;
- в) от корпоративной культуры;
- г) от численности предприятия.

2 Недостатками внешних источников привлечения персонала являются (выберите верные ответы):

- а) более высокие затраты на привлечение персонала;
- б) нового работника плохо знают в коллективе;
- в) сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации;
- г) длительный период адаптации;
- д) ограничение возможностей для выбора кадров.

## **Вариант 12**

**Теоретический вопрос.** Понятие, задачи и особенности кадровой политики современного предприятия (организации). Аргументируйте свое мнение.

### **Контрольные тестовые задания**

1 Показателями успешной адаптации являются (выберите верные ответы):

- а) нарушение трудовой дисциплины;
- б) снижение текучести кадров;
- в) экономия материальных ресурсов;
- г) снижение издержек по поиску персонала.

2 К первичному обучению специалистов относят обучение (выберите верные ответы):

- а) на специально организованных курсах на предприятиях;
- б) в техникумах, колледжах;
- в) в вузах;
- г) на факультетах повышения квалификации.

### Вариант 13

**Теоретический вопрос.** Сущность аттестации персонала – объекты, показатели, организация процесса аттестации.

#### Контрольные тестовые задания

1 Наличие у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации при недостатке средств для влияния на персонал характеризует тип кадровой политики (выберите верный ответ):

- а) открытая;
- б) закрытая;
- в) реактивная;
- г) активная;
- д) превентивная.

2 Деловые игры используются при оценке (выберите верный ответ):

- а) организаторских способностей;
- б) мотивации;
- в) эрудиции;
- г) личностных качеств.

### Вариант 14

**Теоретический вопрос.** Содержание и порядок оформления документов, регламентирующих деятельность персонала. Какие документы по персоналу Вы знаете?

#### Контрольные тестовые задания

1 Определите последовательность процесса отбора персонала:

- а) отбор кандидатов на основании резюме;
- б) предварительное собеседование;
- в) проверка рекомендаций и наведение справок;
- г) медицинское обследование;
- д) тестирование;
- е) окончательный выбор кандидата на должность.

2 Приспособление работника к новой среде и трудовому коллективу – это (выберите верный ответ):

- а) трудовая адаптация;
- б) трудовая мотивация;
- в) текучесть персонала;
- г) перемещение персонала.

## Вариант 15

**Теоретический вопрос.** Роль кадровой службы в организации процесса аттестации.

### Контрольные тестовые задания

1 Какие виды тестов наиболее часто применяются при приеме на работу новых сотрудников:

- а) профессиональных знаний и навыков;
- б) свойств личности;
- в) тестирование интеллекта;
- г) интересов кандидата.

2 Цель проведения собеседования по отбору персонала (выберите верный ответ):

- а) познакомиться с кандидатом;
- б) познакомить кандидата с коллективом;
- в) изучить биографические данные кандидата;
- г) оценить способности и мотивацию кандидата к деятельности.

## Вариант 16

**Теоретический вопрос.** Место управления персоналом в регулировании социально-трудовых отношений.

### Контрольные тестовые задания

1 Дополнительное освоение работником профессиональных знаний и навыков, формирование профессионально-необходимых качеств личности называется (выберите верный ответ):

- а) социально-организационной адаптацией;
- б) социально-психологической адаптацией;
- в) психофизиологической адаптацией;
- г) профессиональной адаптацией.

2 Что может вызвать ошибки при оценке персонала (выберите правильные ответы):

- а) предубежденность по отношению к сотрудникам определенных возрастных категорий;
- б) квалификационный состав комиссии;
- в) влияние личных эмоций;
- г) используемые методы оценки.

## Вариант 17

**Теоретический вопрос.** Управление карьерой как одно из ведущих направлений программы развития персонала организации.

### Контрольные тестовые задания

1 Какие показатели оценки относятся к группе, характеризующей личностные качества (выберите правильные ответы):

- а) готовность к принятию дополнительной ответственности;
- б) степень сотрудничества в работе;
- в) коммуникабельность;
- г) пространственное мышление.

2 Выделите преимущества внутренних источников привлечения персонала (выберите правильные ответы):

- а) появление шансов для служебного роста;
- б) низкие затраты на привлечение кадров;
- в) улучшение социально-психологического климата на производстве;
- г) нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.

## Вариант 18

**Теоретический вопрос.** Работа с кадровым резервом.

### Контрольные тестовые задания

1 Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора персонала являются (выберите верные ответы):

- а) анализ анкетных данных;
- б) собеседование;
- в) опрос;
- г) анализ резюме.

2 Источниками конфликта выступают (выберите правильные ответы):

- а) сотрудничество;
- б) конкуренция;
- в) социальная однородность;
- г) противоречивые намерения и установки.

## Вариант 19

**Теоретический вопрос.** Обучение персонала – виды, формы, техника обучения.

### Контрольные тестовые задания

1 Что такое оборот кадров (выберите верный ответ):

- а) результат непрерывно происходящего приема и увольнения работников в составе персонала организации постоянно меняется;
- б) переход одного работника на другое, освободившееся место, в рамках одной и той же организации;
- в) текучесть кадров, обусловленная неудовлетворенностью работника рабочим местом.

2 Какие показатели оценки относятся к группе, характеризующей профессиональное поведение (выберите правильные ответы):

- а) готовность к принятию дополнительной ответственности;
- б) степень сотрудничества в работе;
- в) коммуникабельность;
- г) пространственное мышление.

## Вариант 20

**Теоретический вопрос.** Система мероприятий по высвобождению персонала. Как осуществляется процесс высвобождения?

### Контрольные тестовые задания

1 Расставьте в необходимой последовательности основные работы по формированию кадрового резерва:

- а) оценка деловых и личностных качеств кандидатов;
- б) оставление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- в) составление и утверждение списка кандидатов, включенных в резерв;
- г) определение кандидатов, включаемых в резерв.

2 Показателем успешной адаптации работников является (выберите верный ответ):

- а) низкая текучесть кадров;
- б) нарушение трудовой дисциплины;
- в) рост процента брака.

## Список литературы

- 1 **Зайцева, Т. В.** Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 336 с.
- 2 **Кибанов, А. Я.** Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. – Москва : РИОР, 2020. – 288 с.
- 3 **Десслер, Г.** Управление персоналом / Г. Десслер. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.
- 4 Менеджмент. Практикум: учебное пособие / З. Р. Тавасиева [и др.] – Владикавказ: А. Ю. Цопанов, 2017. – 274 с.
- 5 **Дуракова, И. Б.** Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева; под ред. И. Б. Дураковой. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 570 с.
- 6 Управление персоналом: учебное пособие / Под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К, 2018. – 280 с.
- 7 Управление персоналом [Электронный ресурс]: практикум / Авт.-сост. Н. В. Балашова. – Иркутск: БГУ, 2018. – 77 с. – Режим доступа: lib-catalog@bgu.ru. – Дата доступа: 19.05.2020.