

Минздрав России
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"Сибирский государственный медицинский университет"
Министерства здравоохранения Российской Федерации
(ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России)

УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом
Куликов Е.С.
(протокол от 26.11.2024 № 10)



Рабочая программа дисциплины (модуля)

Управление персоналом

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль) подготовки: «Управление в здравоохранении»

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: заочная

Год набора (приема на обучение): 2024

Срок получения образования: 2 года 3 месяца

Объем: в зачетных единицах: 2 з.е.

в академических часах: 72 ак.ч.

1. Цель и задачи учебной дисциплины (модуля)

Цель учебной дисциплины "Управление персоналом" состоит в обеспечении усвоения обучающимися системы знаний по основным направлениям и формам работы с персоналом, а также сформирование навыков и умений, необходимых для эффективного руководства и взаимодействия.

Задачи дисциплины (модуля):

- формирование у студентов представление о сущности, предмете, целях и задачах управления персоналом;
- формирование умений по решению типовых задач в области планирования и организации кадровой работы;
- приобретение студентами навыков использования технологий управления персоналом в современных организациях.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление персоналом» относится к факультативным дисциплинам ОПОП, её освоение строится на дисциплинах социально-гуманитарного цикла бакалавриата и результатах освоения курсов «История и методология науки», «Управление проектами».

Успешное формирование компетенций в ходе изучения дисциплины «Психология личности» будет способствовать эффективному освоению таких дисциплин как «Администрирование, маркетинг, менеджмент в здравоохранении», «Экспертиза трудоспособности и реабилитации», а также позволит магистрантам качественно выполнять профессиональные функции в ходе прохождения административно-управленческой и проектной производственных практик.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине:

Содержание и шифр компетенции	Планируемые результаты обучения		
	Знать	Уметь	Владеть
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Формы организации деятельности коллектива; психологию межличностных отношений; основы стратегического планирования	Планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды	Способами управления командной работой в решении поставленных задач; навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон

4. Объем и содержание дисциплины «Управление персоналом»

4.1. Общая трудоемкость дисциплины (модуля):

заочная форма обучения: 2 зачетные единицы (72 часа):

Формы промежуточной аттестации (отдельно для каждой формы обучения):

заочная форма обучения: Зачёт (семестры: 1)

4.2 Виды учебной деятельности и трудоемкость (всего, в часах)

заочная форма обучения:

Виды учебной деятельности	Всего, часы	Семестры											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Контактная работа, в том числе:	16	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Лекции	8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Практические (семинарские) занятия, в т.ч. зачет	8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Самостоятельная работа обучающихся	56	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ИТОГО ПО ДИСЦИПЛИНЕ	72	72	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4.3. Тематический план (отдельно для каждой формы обучения)

заочная

№ п/п	Наименование раздела (темы)	Количество часов по учебному плану						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная (аудиторная) работа				СРС	
			Лекции	В т.ч. в форме практической подготовки	Практические и (или) лабораторные занятия	В т.ч. в форме практической подготовки		
1	Стратегическое управление человеческими ресурсами. Служба управления персоналом	16	2	0	2	0	12	Опрос, ситуационные задачи
2	Поиск, отбор, развитие, оценка деятельности персонала, мотивация и компенсация эффективности труда	16	2	0	2	0	12	Опрос, ситуационные задачи
3	Процесс карьеры	16	2	0	2	0	12	Опрос
4	Формальные и неформальные организации: группы, роли, взаимодействия. Руководство и власть.	24	2	0	2	0	20	Опрос, тест
Всего		72	8	0	8	0	56	

4.4 Содержание дисциплины Управление персоналом:

Тема 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами и структура управления персоналом

Сущность стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами. Элементы стратегии управления человеческими ресурсами, их содержание и роль в стратегии организации. Современные парадигмы управления персоналом.

Понятие и цели управления персоналом. Особенности управления персоналом в государственных и коммерческих организациях. Базовые категории, характеризующие управление персоналом: «руководство персоналом», «управление персоналом», «работа с персоналом», «менеджмент персонала», «руководитель», «менеджер» и др.

Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом. Важнейшие функции управления персоналом. Методы управления персоналом.

Место и роль службы персонала в современной организации. Структура, функции и штаты служб персонала. Отдел персонала и основные направления его работы. Задачи, права и обязанности менеджеров по персоналу и сотрудников кадровых служб.

Кадровая политика: понятие и организационное назначение. Этапы кадровой политики. Планирование персонала как исходный этап кадрового менеджмента. Цели, задачи, виды и организация кадрового планирования.

Сферы планирования. Планирование состава персонала. Планирование потребности в персонале. Планирование использования персонала. Планирование изменений персонала. Планирование расходов на персонал. Кадровое планирование и контроллинг персонала. Основные цели и функции контроллинга персонала.

Тема 2. Поиск, отбор, развитие, оценка деятельности персонала, мотивация и компенсация эффективной деятельности.

Отбор и найм персонала. Сферы поиска и источники подбора персонала. Найм персонала. Организация набора кадров. Привлечение персонала. Основы отбора персонала. Процесс отбора. Основные методы отбора. Психологические особенности отбора.

Технологии изучения кандидата. Правила составления резюме. Примеры анкет поступающих на работу. Структура собеседования. Виды собеседования. Основные правила проведения собеседования. Вопросы в структуре собеседования. Усложнение технологии собеседования. Письменные и устные испытания. Составление заключений.

Виды найма и их применение. Порядок оформления при найме. Испытательный срок. Критерии оценивания. Адаптация, обучение и развитие персонала.

Мотивация и компенсация эффективной деятельности персонала. Понятие вознаграждения персонала, его задачи, формы, объективная и субъективная адекватность.

Проблема соотношения структурных составляющих вознаграждения для разных категорий персонала. Программы компенсаций и социальной защищенности.

Понятие и механизм мотивации. Виды мотивации. Потребности, притязания и ожидания. Стимул и установка. Общий механизм мотивации. Первоначальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации.

Тема 3. Процесс карьеры

Карьера: определение, классификация и эффективность. Карьера с точки зрения организации и с точки зрения индивида. Профессиональная карьера и внутриорганизационная. Типы внутриорганизационной карьеры: по скорости переходов; по направленности ступеней. Эффективность карьеры и ее признаки: результативность, карьерные отношения, адаптируемость и тождественность карьеры.

Стадии карьеры: штат, прогресс, поддержка, уход. Фазы карьеры как последовательность положений. Планирование карьеры с точки зрения достижения поставленных карьерных целей.

Концепции развития карьеры: производственная концепция; продуктовая концепция (или повышения качества персонала); торговая концепция; традиционная маркетинговая концепция; социальная концепция; профориентационная концепция (или концепция поиска профессиональных талантов); коммуникативная концепция развития карьеры; концепция сервиса рабочей силы.

Управление карьерой в организации. Карьерная стратегия развития персонала. Принципы формирования карьерной стратегии. Уровни карьерной стратегии: корпоративный, функциональный, линейный. Классификация карьерных стратегий: по масштабу и характеру действий; по роли субъекта в организации; по конъюнктуре рынка труда.

Тема 4. Формальные и неформальные организации: группы, роли, взаимодействия

Характер и типы групп. Формальные группы: административные и оперативные. Причины создания формальных групп. Команды, рабочие группы, комитеты.

Неформальные группы. Причины их создания. Возможные результаты и недостатки существования неформальных групп. Факторы, определяющие эффективность работы группы: размер группы; состав членов; распределение ролей; психологический климат; сплоченность; единомыслие; сопротивление переменам.

Стадии развития группы. Характеристики групп: структура; статус иерархии; роли; нормы; лидерство; сплоченность; межгрупповые противоречия.

Команды и их особенности. Факторы формирования команды. Основные условия эффективной командной работы. Модели команд: «звезда»; «круг»; «шпора»; «тент»;

«палатка»; «дом».

Межгрупповое поведение и конфликты. Функциональные и дисфункциональные конфликты. Причины возникновения конфликтов. Способы разрешения конфликтов.

Понятие и природа организационного лидерства. Формальное и неформальное лидерство в организации. Лидерство и руководство. Истоки лидерства. Природа лидерства. Типология лидеров. Управление лидерством в организации. Селекция лидеров. Развитие лидерства. Учет интересов группы и неформальное лидерство. Интеграция лидеров. Устранение деструктивного лидерства. Формирование имиджа лидера. Модели поведения лидеров.

Понятия власти и авторитета. Определения власти. Свойства и формула власти в организации. Структура власти. Субъект, объект, ресурсы и механизм власти в организации. Авторитет и его виды. Основания власти. Виды власти.

5. Оценочные материалы для проведения аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Оценочные материалы представлены в виде фонда оценочных средств по дисциплине (модулю) в приложении к рабочей программе.

6. Методические материалы по дисциплине (модулю)

Методические материалы дисциплины Управление персоналом:

Для успешного освоения дисциплины обучающиеся:

- знакомятся с рабочей программой дисциплины;
- прослушивают лекции по дисциплине;
- выполняют самостоятельную работу с использованием комплекта учебно-методических материалов дисциплины.

Оценка знаний, умений и навыков по дисциплине осуществляется на основе фонда оценочных средств по дисциплине.

Самостоятельная работа студентов предполагает подготовку конспектов, докладов, изучение рекомендуемой литературы. Подготовка сводится к внимательному прочтению учебного материала, к выводу всех утверждений, к решению кейсов, задач, к ответам на вопросы. Кейсы, задачи, вопросы по теме являются средством самоконтроля.

Для изучения основных разделов дисциплины обучающимся необходимо проработать всю основную и дополнительную литературу, приведенную в списке литературы, а также систематически работать с конспектами лекций, отвечать на контрольные вопросы; осуществлять аналитическую обработку текстов для самостоятельного изучения (аннотирование, рецензирование, реферирование)

В качестве контроля самостоятельной работы по курсу «Управление персоналом»

используются следующие формы:

- итоговый семестровый зачет;
- индивидуальные беседы и консультации с преподавателем;
- проведение групповых письменных контрольных работ с их проверкой;
- проверка конспектов источников, монографий и статей.

Самостоятельная работа по курсу включает в себя в качестве основных форм - работу с конспектами учебных пособий и монографий, подготовку докладов.

Во время самостоятельной работы студенты могут написать реферат по одной из предложенных тем, составить презентацию.

Виды самостоятельной работы: чтение текста (учебника, дополнительной литературы); работа со словарями и справочниками.

Для формирования умений: решение заданий и упражнений по образцу.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студентов являются:

- уровень усвоения студентами учебного материала;
- умения студента использовать теоретические знания при выполнении;
- практических задач;
- уровень освоения умений и навыков;
- обоснованность и чёткость изложения;
- оформление материала в соответствии с требованиями.

7. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)

7.1. Основная литература:

Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / под общ. ред. О. А. Лапшовой. - Электрон. текстовые дан. - М.: Юрайт, 2021. - 406 с., 1 on-line. - (Высшее образование). ISBN 978-5-9916-8761-4: 00.00. Режим доступа: <http://ezproxy.ssmu.ru:2048/login?url=https://www.ura.it.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-468825>

7.2. Дополнительная литература:

1. Масалова Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. - Электрон. текстовые дан. - М.: Юрайт, 2020. - 191 с., 1 on-line. - (Высшее образование). ISBN 978-5-534-13908-2:00.00. Режим доступа (для авторизованных пользователей): <http://ezproxy.ssmu.ru:2048/login?url=https://www.ura.it.ru/book/innovacionnyu-menedzhment-v-upravlenii-personalom-467220>

2. Обухова Л.Ф. Психология развития. Исследование ребенка от рождения до школы [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / Л. Ф. Обухова. - Электрон. текстовые дан. - М.: Юрайт, 2021. - 275 с., 1 on-line. Режим доступа:<http://ezproxy.ssmu.ru:2048/login?url=https://www.urait.ru/book/psihologiya-razvitiya-issledovanie-rebenka-ot-rozhdeniya-do-shkoly-475914>
3. Организационная социальная психология [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. - 2-е изд., испр. и доп. - Электрон. текстовые дан. - М.: Юрайт, 2021. - 246 с., 1 on-line. Режим доступа: <http://ezproxy.ssmu.ru:2048/login?url=https://www.urait.ru/book/organizacionnaya-socialnaya-psihologiya-472163>
4. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие по направлениям подготовки "Менеджмент" и "Управление персоналом" / Г. И. Михайлина [и др.] ; ред. Г. И. Михайлина. - 3-е изд. - Электрон. текстовые дан. - М. : Дашков и К, 2016. - 280 с., 1 on-line. Режим доступа (для авторизованных пользователей): <http://ezproxy.ssmu.ru:2048/login?url=https://e.lanbook.com/book/93320>
5. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / ред. А. Я. Кибанов. - Электрон. текстовые дан. - М. : Проспект, 2014. - 80 с., 1 on-line. - (Учебно-практическое пособие). ISBN 978-5-392-12476-3:00.00. Режим доступа: <http://ezproxy.ssmu.ru:2048/login?url=https://www.book.ru/book/916349>

7.3. Периодические издания и реферативные базы данных

1. Менеджер здравоохранения, электронный журнал Режим доступа: <https://www.idmz.ru/jurnali/menedger-zdravoohranenija>
2. eLIBRARY.RU: научная электронная библиотека : информационно-аналитический портал / ООО «Научная электронная библиотека». – URL: <https://elibrary.ru> . – Режим доступа: для зарегистр. пользователей.
3. ИВИС: универсальные базы электронных периодических изданий: сайт / ООО «ИВИС». – URL: <https://dlib.eastview.com> . – Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. КиберЛенинка: научная электронная библиотека, полнотекстовый доступ к журналам. – URL: <https://cyberleninka.ru/>

7.4. Электронно-библиотечные системы

1. ЮРАЙТ: электронно-библиотечная система : сайт / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». - URL: <https://urait.ru/>. Режим доступа: для авториз.пользователей

2. Консультант студента: электронно-библиотечная система : сайт / ООО «Политехресурс». – URL: <http://studmedlib.ru>. – Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. eLIBRARY.RU: научная электронная библиотека : информационно-аналитический портал / ООО «Научная электронная библиотека». – URL: <https://elibrary.ru> . – Режим доступа: для зарегистр. пользователей.
4. ClinicalKey: медицинская электронная библиотека. – URL: <https://ClinicalKey.com>. – Режим доступа: для зарегистр. пользователей.
5. Book.ru: электронная библиотечная система. URL: <https://book.ru>. – Режим доступа: для зарегистр. пользователей.
6. Medlib.ru: электронная библиотечная система. URL: <https://medlib.ru> – Режим доступа: для зарегистр. пользователей.

7.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

- операционная система MS Windows;
- офисный пакет;
- текстовые редакторы, программы для просмотра документов, графические редакторы, браузеры;

Информация о лицензионном и свободно распространяемом программном обеспечении дисциплины (модуля) содержится в сведениях о материально-технических условиях реализации образовательной программы.

7.6. Современные профессиональные базы данных

1. EUP.RU: научно-образовательный портал по экономике и управлению на предприятиях. Режим доступа: <http://eur.ru>
2. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Режим доступа: <http://window.edu.ru/>
3. Портал по менеджменту Info Management. Менеджмент: новости, лекции, статьи, литература. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru/>
4. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. Режим доступа: www.fcior.edu.ru

7.7. Информационные справочные системы

- Справочно-правовая информационная система Консультант Плюс <http://www.consultant.ru/>
- Информационно-правовой портал Гарант <https://www.garant.ru/>

7.8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации, предусмотренных по дисциплине (модулю), оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Помещения для проведения занятий лекционного и семинарского типа, самостоятельной работы укомплектованы: столы, парты, скамейки, стулья, тумбочки, шкафы, демонстрационные доски, телефон, проекторы, ноутбуки, моноблоки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета, многофункциональное устройство (принтер), ультрафиолетовый облучатель – рециркулятор.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

1. Система оценивания результатов аттестации и критериев выставления оценок

Код компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания для вида контроля: Зачёт	
		Зачтено	Не зачтено
УК-3	<p>Знать: Формы организации деятельности коллектива; психологию межличностных отношений; основы стратегического планирования работы коллектива;</p> <p>Уметь: анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;</p> <p>Владеть: навыками учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия;</p> <p>Уметь: планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды;</p> <p>Владеть: Способами управления командной работой в решении поставленных задач; навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.</p>	<p>ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно, но могут требоваться незначительные уточнения базовых терминов; раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями; демонстрируется умение анализировать материал, возможно, не все выводы носят аргументированный и доказательный характер</p>	<p>материал излагается непоследовательно, отсутствуют знания базовых терминов; не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями; не проводится анализ; выводы отсутствуют; ответы на дополнительные вопросы отсутствуют; не приводятся примеры изучаемой предметной области</p>

2. Примеры контрольных заданий, иных материалов для оценки знаний, умений, навыков

Вопросы к зачету

- 1 Теории управления персоналом.
- 2 Философия управления персоналом
- 3 Экономический подход к управлению персоналом
- 4 Органический подход к управлению персоналом
- 5 Гуманистический подход к управлению персоналом
- 6 Теория человеческого капитала
- 7 Концепция «Анализ человеческих ресурсов»
- 8 Подсистемы управления персоналом
- 9 Концепция проектирования работы
- 10 Сущность проектирования организационных структур
- 11 Стадии организационного проектирования
- 12 Разработка проектных документов

- 13 Нормативно-методическое и правовое обеспечение
- 14 Делопроизводственное и информационное обеспечение
- 15 Типовое «дерево целей» управления персоналом
- 16 Организационная структура службы управления персоналом
- 17 Понятие и сущность кадровой политики
- 18 Виды кадровой политики
- 19 Кадровая политика государства в концепции развития РФ до 2030 г.
- 20 Кадровая политика региона
- 21 Кадровая политика организации
- 22 Документы, регламентирующие кадровую политику на разных уровнях управления
- 23 Кадровая стратегия организации и ее типы.
- 24 Руководство персоналом: власть и партнерство
- 25 Правила сильного руководителя
- 26 Оценка трудового потенциала работника
- 27 Характер труда и роль руководителя
- 28 Стили руководства
- 29 Функции высшего руководства
- 30 Основы лидерства в управлении персоналом
- 31 Цели и приоритеты кадровой политики в государственной службе
- 32 Концепции государственной службы и государственных служащих
- 33 Новые технологии современного управления в государственной службе
- 34 Отбор, мотивация, квалификация государственных служащих
- 35 Методы управления персоналом в государственной и муниципальной службе
- 36 Методы оценки персонала при приеме на работу
- 37 Цели и этапы отбора персонала
- 38 Отбор претендентов на вакантную должность
- 39 Организация приема персонала
- 40 Понятие, периодичность и цели деловой оценки
- 41 Проведение и ошибки деловой оценки
- 42 Сущность, цели, правила аттестации персонала
- 43 Принципы и методы организации деловой оценки
- 44 Методы и этапы аттестации
- 45 Сущность, виды и цели профориентации и адаптации персонала
- 46 Трудовая адаптация персонала
- 47 Организация обучения персоналом

- 48 Методы, формы и виды обучения
- 50 Подготовка, переподготовка, повышение квалификации
- 51 Понятие, этапы и виды деловой карьеры
- 52 Управление и планирование деловой карьеры (карьерограммы)
- 53 Система служебно-профессионального продвижения, ее планирование
- 54 Планирование работы с кадровым резервом
- 55 Общая характеристика мотивации
- 56 Основные теории мотивации
- 57 Правила мотивации, виды мотивов к труду

Примеры ситуационных задач

Задача 1

Исходные данные: между двумя вашими коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи: Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

А) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

Б) попросить разобраться в конфликте представителей службы управления персоналом;

В) лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

Г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

Задача 2.

Исходные данные: Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Постановка задачи: Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

А) разобравшись в мотивах упорства и видя несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

Б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить деловой контракт;

В) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

Г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненными (коллегами), а потом уже решите, как поступить.

Задача 3

Исходные данные. Региональный директор многонациональной фармацевтической компании и пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны - от инженеров-механиков до хирургов.

Постановка задачи. Прокомментируйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения.

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Как оценить эффективность данной программы обучения?
3. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Задача 4

Вы - начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, Вы случайно встречаете свою подчиненную, которая уже две недели находится на больничном. При этом очевидно, что она находится в полном здравии и кого-то с нетерпением встречает в аэропорту. Как Вы поступите в этом случае? Объясните свое решение.

Задача 5

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказанные претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 6

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшего на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 7

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем, у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако Ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как себя вести?

Задача 8

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после Ваших замечаний она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

Задача 9

Всякий раз, когда Вы ведете серьезный разговор с одной из Ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, Вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, Вы расстраиваетесь и злитесь. Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Задача 10

Вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом Вам кажется, что Вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что Вы предпримите для изменения ситуации и улучшения работы?

Задача 11

1. Руководитель небольшой компании обратился с просьбой к экспертам поговорить с его ценным сотрудником, который скорее всего после выполнения текущего проекта решил уволиться. Причем об этом служба HR узнала случайно, увидев актуализированное резюме работника на соответствующем портале. Перед экспертом стояла задача выяснить истинные причины, по которым сотрудник решил уйти, и дать рекомендации руководителю, которые помогут исправить ситуацию и предотвратить подобное в дальнейшем.

Представьте себя на месте эксперта, каким образом Вы бы построили разговор? Какие рекомендации Вы бы дали руководителю?

Тестовые задания:

1 Тест. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

Тест 3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

5 Тест. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;

- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня

ответственности;

- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

12. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

15. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) . послеконфликтный синдром как психологический опыт.

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

18. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

19. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

20. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.

21. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

23. Кадровый потенциал предприятия – это:

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

24. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Клелланда:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

- а) теория нужд А. Маслоу;

- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

26. Валентность согласно теории В. Врума - это:

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижении результата;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

27. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

- а) теории нужд А. Маслоу;
- б) теории ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;
- г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда;
- д) теории равенства С. Адамса.

Тест - 28. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

29. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

- а) Б. Ф. Скиннера;
- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) модель Портера — Лоулера;
- д) Ф. Герцберга.

30. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

- а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;
- б) человек ответственный;
- в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в

прошлом;

г) человек стремится делегировать полномочия;

д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

31. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми(находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?

а) физиологические;

б) защищенности и безопасности;

в) принадлежности и причастности;

г) признание и уважение;

д) самовыражение.

32. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:

а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;

б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;

в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;

г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;

д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;

33. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:

а) две;

б) три;

в) четыре;

г) пять;

д) шесть.

34. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;

б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;

в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;

г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;

д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

35. Какой стиль руководства не включает модель, описывающая зависимость стиля руководства от ситуации, предложенная Т. Митчелом и Р. Хаусом?

- а) «стиль поддержки»;
- б) «инструментальный» стиль;
- в) стиль ориентированный «на достижение»;
- г) стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;
- д) стиль «предлагать».

36. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?

- а) стиль «давать указания»;
- б) «продавать указания»;
- в) «информировать».
- г) «участвовать»;
- д) «делегировать»;

37. Тест. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума-Йеттона:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть;
- д) семь.

38. Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Муттона), является самым эффективным?

- а) «страх перед бедностью»;
- б) «Команда»(групповое управление) ;
- в) «Дом отдыха – загородный клуб»;
- г) «Власть – подчинение – задача»;
- д) «Посредине пути»;

39. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

40. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:

- а) власть, основанная на принуждении;

- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

41. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

42. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг подчиняться им:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

43. При каком виде власти характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

44. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

45. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.

- а) автократичный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.

46 Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:

- а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;
- б) антагонистические, компромиссные;
- в) вертикальные, горизонтальные;
- г) открытые, скрытые, потенциальные;
- д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

47 Затраты на здравоохранение, воспитание, физическое формирование, интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности – это:

- а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;
- б) инвестиции в человеческий капитал;
- в) инвестиции в новые технологии;
- г) инвестиции в производство;
- д) инвестиции в учебно-оздоровительные комплексы.

48 Показатель, характеризуется изменением индексов цен на товары и услуги, которые входят в состав потребительских корзин минимального потребительского бюджета:

- а) индексы цен;
- б) индекс стоимости жизни;
- в) индексы продукции сельского хозяйства;
- г) индексы продукции животноводства;
- д) индексы продукции растениеводства.

49 Неосязаемая личная собственность: продукт интеллектуальной деятельности, который проявляется в эффекте использования в различных сферах жизни общества:

- а) нематериальная собственность;
- б) интеллектуальная собственность;
- в) радиочастотный ресурс;
- г) материальная собственность;
- д) аэрокосмические разработки.

50 Регулирует взаимоотношения между работодателями, т. е. покупателями продуктов интеллектуального труда и самими субъектами интеллектуальной деятельности по поводу

формирования цены интеллектуального труда:

- а) инфраструктура финансового рынка;
- б) аграрные биржи;
- в) инфраструктура рынка интеллектуального труда;
- г) фонды содействия предпринимательству;
- д) собственники интеллектуального труда.

51 Что не включает инфраструктура рынка интеллектуального труда:

- а) биржи труда;
- б) аграрные биржи;
- в) фонды и центры занятости;
- г) центры, институты переподготовки и повышения квалификации специалистов;
- д) электронные рынки труда (автоматизированные банки данных);

52 Навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:

- а) семантические;
- б) коммуникативные;
- в) невербальные;
- г) вербальные;
- д) профессиональные.

53 Какой признак характерен для формальной группы (коллектива) в организации:

- а) объединение по интересам и целям;
- б) отсутствует четкая ролевая структура – разделение труда и управления;
- в) признак социальной общности (например, по национальным признакам, признакам социального происхождения);
- г) группы имеют различную социальную значимость в обществе, на предприятии – положительной или отрицательной направленности;
- д) структура коллективов и групп определяется соответствующими официальными документами, предусматривающими круг обязанностей и прав как всего коллектива, так и отдельных, входящих в ее состав работников.

54 Расчетный показатель, учитывающий логическое мышление, способность добиваться поставленной цели, объективность самооценки, умение формулировать обоснованные суждения:

- а) коэффициент интеллектуального развития (IQ);
- б) коэффициент тарифной сетки;
- в) производительность труда;

- г) годовая заработная плата;
- д) величина человеческого капитала.

55 Какой компонент не включает трудовой потенциал человека:

- а) здоровье человека;
- б) образование;
- в) профессионализм;
- г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по новому);
- д) депозитные счета в банках.

56 Что такое адаптация персонала?

- а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
- в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
- д) участие персонала в аттестации.

57 Разделение труда предусматривает:

- а) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению конкретного изделия;
- б) разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям;
- в) тщательный расчет расходов работы на производство продукции и услуг.
- г) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению комплекса изделий;
- д) выполнение несколькими работниками одной функции по изготовлению комплексного изделия.

58 Нормированное рабочее время включает:

- а) все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения конкретной задачи;
- б) общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;
- в) время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;
- г) время обслуживания рабочего места;

д) а) все расходы времени, которые объективно необходимые для выполнения всех задач.

59 Норма выработки основана:

- а) на установлении норм расходов времени;
- б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;
- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

60 Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

61 Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

62 Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

63 Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;

- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

64 Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

65 Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:

- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

66 Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;
- д) коэффициент трудового вклада.

67. Тест. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:

- а) надежности работы персонала;
- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;
- г) социально-психологического климата в коллективе;
- д) коэффициента трудового вклада.

68 Какой вид безработицы характеризует наилучший для экономики резерв рабочей силы, способный достаточно оперативно совершать межотраслевые перемещения в зависимости от колебания спроса и предложения рабочей силы?

- а) структурная безработица;
- б) технологическая безработица;

- в) естественная безработица;
- г) экономическая безработица;
- д) вынужденная безработица.

69 Создатели какой школы управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения?

- а) классическая школа или школа административного управления;
- б) школа человеческих отношений;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа научного управления;
- д) школа науки управления или количественных методов.

70 Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

71 Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа человеческих отношений;
- д) школа науки управления или количественных методов.

72 Исследователи какой школы управления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;

д) школа науки управления или количественных методов.

73 Ключевой характеристикой какой школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями?

а) школа научного управления;

б) классическая школа или школа административного управления;

в) школа человеческих отношений;

г) школа науки о поведении;

д) школа науки управления или количественных методов.

74 Какой из 14 принципов управления, выделенных Анри Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий:

а) единовластие(единоначалие);

б) разделение труда(специализация);

в) единство направления и единый план работы;

г) скалярная цепочка управления;

д) стабильность рабочего места для персонала.

75 Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?

а) единоначалие;

б) скалярная цепочка управления;

в) порядок;

г) инициатива;

д) полномочия и ответственность.

76 Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления:

а) школа научного управления;

б) классическая школа или школа административного управления;

в) школа человеческих отношений;

г) школа науки о поведении;

д) школа науки управления или количественных методов.

Тест - 77 Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления:

а) ситуационный подход;

б) процессный подход;

в) системный подход?

78 Модель "Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и большинством специалистов расценивается как идеальная. В ней сочетаются система индивидуальных ценностей и групповые формы взаимодействия. Какая из перечисленных идей характерна для американского менеджмента:

- а) долгосрочная работа на предприятии;
- б) принятие стратегических и управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;
- в) индивидуальная ответственность;
- г) медленное должностное продвижение, что позволяет точно оценить способности сотрудников;
- д) повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам.

79 Какой из представленных факторов эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:

- а) стратегическая цель;
- б) информация;
- в) методы управления;
- г) система мотивации;
- д) подбор кадров.

80 Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах предприятия:

- а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- б) установить двухстороннее общение;
- в) избегать чрезмерного контроля;
- г) установить жесткие, но достижимые стандарты;
- д) вознаграждать за достижение стандарта.

81 Существует четыре основных типа поведения человека, формирование которых происходит на основе отношения людей к нормам поведения и ценностям предприятия. Для какого типа поведения характерна высокая надежность:

- а) преданный и дисциплинированный (полностью принимает ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);
- б) "оригинал" (приемлет ценности предприятия, но не приемлет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);
- в) "приспособленец" (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым на предприятии);
- г) "бунтарь" (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в

противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).

82 Согласно теории "X", руководитель должен:

- а) принуждать подчиненных;
- б) угрожать подчиненным;
- в) понять их и стимулировать работу;
- г) уважать подчиненных;
- д) выполнять работу за них.

83 С точки зрения теории "Y" менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. По этой теории:

- а) работа не противна природе человека;
- б) работа доставляет людям удовлетворение;
- в) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- г) человек не любит работать;
- д) человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение.

84. Для того чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватор, следует:

- а) платить конкурентную заработную плату для привлечения и удержания специалистов;
- б) платить такую заработную плату, которая отражает стоимость работы для предприятия на основе справедливости;
- в) связать плату с качеством выполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
- г) заверить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой;
- д) платить заработную плату не менее прожиточного минимума.

85. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепь;
- в) порядок;
- г) вознаграждение персонала;
- д) полномочия и ответственность.

86. Какой тип власти влияет на людей через привитые культурой ценности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) традиционная или законная власть;

- г) экспертная власть;
- д) власть харизмы (влияние силой примера).

87. Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность деятельности группы, является:

- а) содержание (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание);
- б) структура (порядок организации группы — распределение ролей его участников);
- в) культура (разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания);
- г) процесс (способ взаимодействия работников при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения в группе).

88. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:

- а) авторитет расстояния — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;
- б) авторитет доброты — "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;
- в) авторитет педантизма — руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
- г) авторитет чванства — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;
- д) авторитет подавления — руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

89. Какой тип роли в неформальной группе отводится человеку, вырабатывающему новые подходы к старым проблемам, предлагающему новые идеи и стратегии?

- а) координатор;
- б) креативщик;
- в) критик;
- г) исполнитель;
- д) администратор.

90. Какая информация не относится к передаваемой по каналам неформальных коммуникаций:

- а) предстоящие сокращения производственных рабочих;
- б) грядущие перемещения и повышения;
- в) подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;

- г) слухи о предстоящих изменениях в структуре организации;
- д) приказы и распоряжения генерального директора.

91. Выделите основной тип поведения, характерный для харизматического лидера (харизма — личное обаяние):

- а) сосредоточение внимания на вопросах особой важности, концентрация коммуникаций на главных вопросах с целью привлечения других к анализу, решению проблем и планированию действий;
- б) способность идти на риск, но только основанный на тщательных расчетах шансов на успех, и таким образом, чтобы создать возможности участвовать другим;
- в) искусное взаимодействие с пониманием и сопереживанием, уверенность в том, что такое эффективное двустороннее взаимодействие получается только с помощью активного слушания и обратной связи;
- г) выражение активной заботы о людях, в том числе и о самом себе, моделирование, самоуважение и усиление в других чувства собственного достоинства, вовлечение людей в принятие важных решений;
- д) демонстрация последовательности и надежности в своем поведении, открытое выражение своих взглядов и следование им в практических делах.

92. Какой из представленных стилей руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях:

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) анархический;
- д) нейтральный.;

93. Стиль руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению, — это:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) анархический;
- г) кооперативный;
- д) попустительский.

94. Управленческая сетка, или решетка Р. Блейка и Д. Моутона, включает пять основных подходов руководства и представляет собой таблицу 9x9 позиций. Вертикаль (девять значений матричного кода) означает заботу о человеке. Девять значений по горизонтали означают заботу о производстве. Какой из стилей является оптимальным для разработки

стратегии в конфликтных ситуациях:

- а) авторитарный (достигается высокий производственный результат без внимания к человеческим отношениям — матричный код 9.1);
- б) социально-психологический (повышенное внимание к человеческим потребностям создает дружественную атмосферу и соответствующий темп производства — код 1.9);
- в) либеральный (минимальное внимание к результатам производства и человеку — код 1.1);
- г) кооперативный (высокие результаты получают заинтересованные сотрудники, преследующие совместную цель — код 9.9);
- д) компромиссный (удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистического взгляда — код 5.5).

95. Когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп, то основной причиной конфликта является:

- а) распределение ресурсов;
- б) неудовлетворенные коммуникации;
- в) различия в целях;
- г) различия в представлениях и ценностях;
- д) различие в манере поведения и жизненном опыте.

96. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

- а) стиль конкуренции;
- б) стиль уклонения;
- г) стиль приспособления;
- д) стиль компромисса.

97. Коммуникационные сети показывают:

- а) степень разделения труда на предприятии;
- б) уровень централизации полномочий;
- в) схему структуры деятельности предприятия;
- г) всю совокупность связей между элементами предприятия;
- д) горизонтальные коммуникации.

98. Цена рабочей силы - это:

- а) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;

- б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;
- в) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.
- г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;
- д) совокупность его возможностей к творческому труду.

99. Что не является задачей системы управления персоналом?

- а) социально-психологическая диагностика персонала;
- б) планирование потребности в кадрах;
- в) анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководителя и подчиненных;
- г) маркетинг кадров;
- д) всё вышеперечисленное входит в задачи системы управления персоналом.

100. Что не является функциями управления персоналом?

- а) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала;
- б) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала;
- в) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда;
- г) оценка, координирование и контроль результатов деятельности;
- д) всё вышеперечисленное является функциями управления персоналом.

Ответы на тесты по "Управлению персоналом":

1. 4	11. 2	21. 5	31. 1	41. 3	51. 2	61. 1	71. 4	81. 1	91. 4
2. 4	12. 3	22. 2	32. 5	42. 5	52. 2	62. 5	72. 4	82. 1	92. 2
3. 5	13. 5	23. 1	33. 2	43. 4	53. 5	63. 2	73. 5	83. 2	93. 2
4. 2	14. 3	24. 3	34. 5	44. 1	54. 1	64. 5	74. 2	84. 3	94. 5
5. 1	15. 5	25. 2	35. 5	45. 1	55. 5	65. 5	75. 1	85. 4	95. 3
6. 5	16. 3	26. 4	36. 3	46. 2	56. 4	66. 3	76. 2	86. 3	96. 5
7. 3	17. 5	27. 5	37. 3	47. 2	57. 2	67. 2	77. 3	87. 3	97. 4
8. 1	18. 3	28. 2	38. 2	48. 2	58. 2	68. 3	78. 3	88. 5	98. 2
9. 1	19. 2	29. 5	39. 2	49. 2	59. 2	69. 4	79. 4	89. 2	99. 5
10. 1	20. 4	30. 1	40. 1	50. 3	60. 1	70. 3	80. 5	90. 5	100. 5