

РОСЖЕЛДОР
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО РГУПС)

А.В. Воронина

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие
для практических занятий
и самостоятельной работы

(направление подготовки «Управление персоналом»)

Ростов-на-Дону
2017

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент Л.Г. Риполь-Сарагоси

Воронина, А.В.

Актуальные проблемы в управлении персоналом: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы (направление подготовки «Управление персоналом») / А.В. Воронина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 51 с. – Библиогр. с. 48.

Предлагаемое учебно-методическое пособие ориентировано на использование обучающимися при самостоятельном изучении дисциплины и закреплении материала на практических занятиях.

Учебно-методическое пособие составлено с учетом требований ФГОС ВО по направлению подготовки «Управление персоналом», в соответствии с содержанием и рабочей программы по дисциплине «Актуальные проблемы в управлении персоналом». Учебно-методическое пособие позволяет организовать и унифицировать самостоятельную и практическую работу обучающихся по изучению разделов дисциплины как в учебное, так и внеучебное время, а также подготовиться к итоговому занятию и экзамену.

Предназначено для обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом».

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1 Организационно-методические указания	5
2 Содержание дисциплины	9
3 Практикум для формирования у обучающихся умений и навыков	11
3.1 Актуальные научные проблемы управления персоналом	11
3.2 Методы и инструменты в проведении исследований в системе управления персоналом	12
3.3 Образовательные процессы и технологии в управлении персоналом	14
3.4 Управление командой в нестандартных ситуациях	19
4 Задания для самостоятельной подготовки	22
4.1 Примерный перечень вопросов для контроля знаний	22
4.2 Примерный перечень контрольных вопросов для самостоятельной работы	23
4.3 Примерная тематика рефератов	24
4.4 Тесты	24
Библиографический список	48

ВВЕДЕНИЕ

Успех системы управления персоналом определяется двумя основными факторами: способностью организации четко определить, что (какое поведение сотрудников) нужно для достижения ее целей; способностью определить, какие методы подвигнут сотрудников на желаемое поведение.

Обе задачи одинаково важны и сложны, особенно в современных условиях постоянных перемен.

Основу концепции управления человеческими ресурсами организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности сотрудника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, определить значение личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Содержание учебного пособия логически выстроено в соответствии с предъявляемыми требованиями и компетентностным подходом к освоению дисциплины, а также структурировано в соответствии с требованиями образовательной программы.

С целью закрепления теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях и формирования практических навыков и умений, студентам предлагается решить практикум по данным темам, который содержит тематические задания, включающие получение практических навыков по основам управления персоналом, а также задания для самостоятельной работы студентов.

Для выполнения заданий и решения тестов необходимо ознакомиться с библиографическим списком, приведенным в конце.

1 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Сущность образовательной технологии при ведении дисциплины «Актуальные проблемы в управлении персоналом» заключается в рациональном чередовании лекционных и практических занятий, обоснованных объемов и тематики аудиторной и самостоятельной работы, ведении дисциплины на основе освоения предшествующих дисциплин и для обеспечения последующих дисциплин, промежуточной аттестации обучающихся в форме экзамена. Предусмотрено применение активных и интерактивных методов изучения дисциплины.

Следующая учебно-методическая документация и методические указания, материалы раскрывают содержание образовательной технологии, основанной на требованиях федерального государственного образовательного стандарта.

Целью дисциплины «Актуальные проблемы в управлении персоналом» является расширение и углубление подготовки в составе других базовых и вариативных дисциплин блока «Блок 1 – Дисциплины (модули)» Образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (приказ Минобрнауки России от 08.04.2015 № 367) для формирования у выпускника общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видом(ми) профессиональной деятельности: научно-исследовательская и педагогическая деятельность и профильной направленностью магистерской программы «Стратегическое управление персоналом».

Для достижения цели поставлены задачи ведения дисциплины:

- подготовка магистранта по разработанной в университете Образовательной программе к успешной аттестации планируемых результатов освоения дисциплины;
- подготовка магистранта к научно-исследовательской работе и семинару;
- подготовка магистранта к итоговой аттестации;
- развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.

Процесс изучения данной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (табл. 1.1).

Дисциплина отнесена к Блоку 1М Образовательной программы. Дисциплина входит в состав вариативной части (В.ОД).

Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям обучающегося, необходимым для изучения данной дисциплины, соответствуют требованиям по результатам освоения предшествующих дисциплин (практик): «Мастер-класс по профилю подготовки», «Теория организации, организационное проектирование и стратегическое управление персоналом».

Таблица 1.1

Компетенции, формируемые при изучении дисциплины

Планируемый результат освоения дисциплины	Планируемый результат освоения Образовательной программы
1	2
Знает: способы принятия решений в нестандартных ситуациях, социальную и этическую ответственность за принятые решения Умеет: использовать знания при оценке современных социально-экономических процессов; успешно выявлять и решать проблемы в области управления персоналом в нестандартных решениях Имеет навыки: современными технологиями управления персоналом	ОК-2 – готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
Знает: способы создания команды профессионалов, методы принятия компромиссных и альтернативных решений Умеет: создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения Имеет навыки: создания эффективной работы в командах, отстаивания своей позиции и поиска компромиссных решений	ОПК-5 – способностью создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения
Знает: актуальные научные проблемы управления персоналом Умеет: выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом Имеет навыки: поиска аргументации формулировки актуальных научных проблем управления персоналом	ОПК-11 – умением выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом

Продолжение табл. 1.1

1	2
Знает: методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом Умеет: умением разрабатывать и применять методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом Имеет навыки: проведения навыков проведения анализа результатов научных исследований в системе управления персоналом	ОПК-12 – умением разрабатывать и применять методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом и проводить анализ их результатов
Знает: современные образовательные технологии, способы оценки эффективности образовательных процессов Умеет: оценивать эффективность образовательных процессов и использовать их в процессе обучения Имеет навыки: организации, управления и оценки эффективности образовательных процессов	ПК-27 – владением современными образовательными технологиями, навыками организации, управления и оценки эффективности образовательных процессов и умением использовать их в процессе обучения

Нормативный срок освоения Образовательной программы по очной форме обучения – 2 года. Наименование формы и срока обучения из базы данных РГУПС (вид обучения): 2 года очное магистратура, 2,5 лет заочное магистратура.

Общая трудоемкость данной дисциплины 7 зачетных единиц, или 252 часа, в том числе контактная работа обучающегося с преподавателем 56,35 ч.

Таблица 1.2

Общая трудоемкость дисциплины при очной форме обучения

Виды учебной работы	Всего часов	КРОП, часов	Число часов в семестре
			2
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	48	48	48
Лекции	16	16	16
Практические, семинары	32	32	32
Консультации у преподавателя	5	5	5
Самостоятельная работа всего и в т.ч.	199	3,35	199
Курсовая работа	40	2	40
Прочее (самоподготовка и др.)	123		123
Экзамен	36	1,35	36
Общая трудоемкость: Часы	252	56,35	252
Зачетные единицы	7		7

Общая трудоемкость данной дисциплины 7 зачетных единиц, или 252 часа, в том числе контактная работа обучающегося с преподавателем 13,35 часа.

Таблица 1.3

Общая трудоемкость дисциплины при заочной форме обучения

Виды учебной работы	Всего часов	КРОП, часов	Число часов в заезде	
			2	3
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	6	6	2	4
Лекции	2	2	2	
Практические, семинары	4	4		4
Консультации у преподавателя	4	4		4
Самостоятельная работа всего и в т.ч.	242	3,35		242
Курсовая работа	40	2		40
Прочее (самоподготовка и др.)	166			166
Экзамен	36	1,35		36
Общая трудоемкость: Часы / Зачетные единицы	252/7	13,35	2	250/7

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел (модуль) 1. Актуальные научные проблемы управления персоналом

1.1. Законодательная база трудовых отношений

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Конституция Российской Федерации. Трудовой кодекс Российской Федерации. Нормативные правовые документы органов местного самоуправления. Коллективные договоры, соглашения и локальные нормативные документы, несущие нормы трудового права. Нормативно-справочные документы. Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера. Документы технического, технико-экономического и экономического характера.

1.2. Акцентуализация проблем в управлении персоналом

Механизмы управления персоналом и механизмы управления развитием персонала. Принципы и методы построения системы управления персоналом. Методы управления персоналом, их сущность и тенденции развития. Характеристики основных способов административного воздействия. Роль организационных и распорядительных методов работы с персоналом. Экономические методы как способ осуществления управляющих воздействий на персонал, их характеристика. Позитивные и негативные последствия экономических методов. Характеристика социально-психологических методов управления персоналом, последствия их использования. Культура применения методов управления. Закономерности управления персоналом. Принципы управления персоналом. Административные методы управления персоналом. Экономические методы управления персоналом. Социально-психологические методы управления персоналом.

Раздел (модуль) 2. Методы и инструменты в проведении исследований в системе управления персоналом

2.1. Философские аспекты методов исследований

Исследования в современном менеджменте. Роль методологии в исследовании управленческих проблем в экономике. Общенаучные и формально-логические методы исследований в экономике и управлении. Эвристическая оценка объектов и явлений

2.2. Специфика методов исследований в экономике и управлении

Методы и инструменты принятия управленческих решений и анализ их результатов. Инструменты исследования мотивации. Специальные методы исследований. Методы экономического анализа в управлении. Оценка воздействия макроэкономической среды на формирование и развитие трудовых ресурсов

Раздел (модуль) 3. Образовательные процессы и технологии в управлении персоналом

3.1. Обучение персонала

Организация, управление и оценка эффективности образовательных процессов. Процесс обучения персонала. Цели процесса обучения. Виды и формы процесса обучения и методы обучения. Этапы процесса обучения. Особенности использования обучения в социальных организациях. Психологическое влияние обучения на персонал. Изменения в организации и обучение персонала. Юридический аспект обучения персонала.

3.2. Развитие персонала

Стратегия развития персонала организации. Развитие персонала: содержание, цели, результаты. Формы и методы развития персонала организации. Управление деловой карьерой и продвижение персонала. Ротация. Делегирование полномочий. Формирование кадрового резерва. Организация труда и стимулирование персонала.

Раздел (модуль) 4. Управление командой в нестандартных ситуациях

4.1. Понятие и виды нестандартных ситуаций в управлении персоналом

Оценка нестандартных ситуаций. Принятие решений. Поиск компромиссных и альтернативных решений в работе команд.

4.2. Ответственность за принятие решения

Анализ особенностей несения социальной и этической ответственности за принятые решения. Исследование практик поиска и принятия компромиссных и альтернативных решений.

3 ПРАКТИКУМ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ У ОБУЧАЮЩИХСЯ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ

3.1 Актуальные научные проблемы управления персоналом

Вопросы для обсуждения.

1. Проблемы формирования кадровой стратегии организации и планирования работы с персоналом.
2. Современные проблемы подбора персонала.
3. Проблемы управления мотивацией персонала.
4. Современные проблемы оценки персонала и кадрового потенциала работника и организации.
5. Проблемы оценки эффективности управления персоналом.

Задание. Анализ конкретной ситуации

При решении каждой предложенной ситуации обучающиеся должны использовать методы групповых совещаний, синектики, анализа, дедукции и индукции, при этом:

- 1) проанализировать предложенную ситуацию, выделить проблему, факторы влияющие на её решение, и дать им оценку;
- 2) сформулировать и предложить возможные решения ситуации, выбрать лучшее из них.
- 3) письменное решение ситуации должно быть выполнено в виде ответов на вопросы

Описание проблемы. Устраиваясь на работу в компанию «Автосервис» на должность директора по персоналу, И.П. Иванова знала, что создание новой системы мотивации будет одной из главных ее задач. Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую на данный момент систему мотивации в «Автосервисе» – компании, которая занимается продажами, монтажом и обслуживанием автомобильного оборудования. За две недели И.П. Иванова установила следующее.

а) Из 108 сотрудников «Автосервиса» 82 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам 5-летней давности. При этом к данным ставкам применяются коэффициенты, которые устанавливает генеральный директор организации.

б) Почасовая ставка механика по обслуживанию составляет 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывают 1,3–1,5 раза выше, чем в «Автосервисе». Текучесть среди механиков за последний год составила 2 %, а среди монтажников – 30 %.

в) Почасовая ставка водителя составляла 1,2 ставки от ставки механика по обслуживанию, при этом на местном рынке труда зарплата водителей составляет от 80 до 100 % от зарплаты в «Автосервисе». Текучесть среди водителей за последний год составила 50 %.

г) Административный персонал «Автосервиса» получает должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и

пересматриваемые «по мере возможности». Текущая численность административного персонала за последний год составила 5 %. В прошлом году руководство приняло решение арендовать спортивный клуб для отдыха административных работников.

д) Повышение заработной платы для административного персонала не всегда совпадает с установленными коэффициентами для производственного персонала.

е) В течение полугода в «Автосервисе» свободна вакансия должности начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад, равный 70% от оклада генерального директора. Отбор проводил сам генеральный директор, отвергнув всех кандидатов.

Задание:

1. Разработайте организационную структуру компании «Автосервис», а также структуру персонала, занятого в ней.

2. Охарактеризуйте существующую систему мотивации на базе собранной И.П. Ивановой информации по следующим параметрам:

- конкурентоспособность на рынке труда;
- разнообразие методов стимулирования труда;
- применение адекватных ситуации методов.

3. Разработайте новую систему мотивации персонала для «Автосервиса» (включая материальные и нематериальные аспекты).

4. Разработайте рекомендации для И.П. Ивановой по вопросу заполнения вакансии начальника отдела продаж.

3.2 Методы и инструменты в проведении исследований в системе управления персоналом

Вопросы для обсуждения.

1. Функциональная роль и задачи исследования в развитии систем управления

2. Сущность и особенности метода «мозговой штурм»
3. Научная гипотеза, ее сущность и роль в исследовании
4. Сущность, особенности и критерии метода сценариев
5. Сущность и особенности процессного подхода к исследованию
6. Требования и процедура проведения метода «Дельфи»
7. Сущность и особенности функционального подхода к исследованию

Задание. Использование специальных методов исследования (подготовка кейса)

Кейс содержит ситуации, требующие решения на основе использования нормативно-правовых источников и учебной литературы.

При решении кейсов студенты должны:

1) проанализировать предложенную ситуацию, выделить значимые детали, влияющие на её решение, и дать им оценку;

2) сформулировать и предложить возможные решения ситуации, выбрать лучшее из них.

В результате поглощения старейший российский машиностроительный завод был приобретен новыми собственниками и вошел в состав крупного промышленного холдинга. На предприятие был назначен новый Генеральный директор, которому предстояло в короткие сроки решить целый ряд стратегических задач: обеспечить повышение эффективности операционного бизнеса, навести порядок в области системы управления и учета, повысить прозрачность бизнеса и подготовить предприятие к включению в контур консолидации холдинга перед выходом на IPO.

В качестве одного из первых шагов на пути достижения этих целей Генеральный директор решил заняться снижением затрат на оплату труда персонала. Перед своим Заместителем по кадровой политике он поставил ответственную задачу: подготовить предложение по оптимизации фонда оплаты труда (ФОТ) на всех уровнях: от менеджмента компании до рабочих на производстве.

После тщательной проработки вопроса с привлечением внутренних экспертов компании Заместитель гендиректора по кадрам предложил реализовать следующую программу действий, направленную на снижение ФОТ: во-первых, все сотрудники предприятия (по согласованию с их непосредственными руководителями) были разделены на несколько иерархических уровней. Во-вторых, был приобретен обзор рынка труда, на основании которого для каждого из уровней был уставлен определенный диапазон должностных окладов. В-третьих, размеры премий, которые получают сотрудники, были строго привязаны к результатам их труда. Оценка результативности каждого сотрудника, включая рабочих, была возложена на их непосредственных руководителей. Предложения Заместителя гендиректора по кадрам сначала обсуждались на Правлении предприятия, а после на Совете Директоров. В обоих случаях предлагаемая программа встретила массу вопросов и возражений, многие менеджеры горячо высказывались против планируемых нововведений, однако Генеральный директор был уверен в необходимости реформ и настоял на утверждении новой системы оплаты труда. (Тем более что на ее разработку было потрачено немало времени, а новые собственники завода требовали финансовых результатов и скорейшего решения поставленных перед Генеральным директором стратегических задач).

Прошло пол-года с момента внедрения на предприятии новых методов оплаты труда, и Генеральный директор запросил у своего Заместителя по кадрам отчет о полученных результатах. Данные из отчета стали для него неприятным сюрпризом. За последние 6 месяцев с завода уволилась целая группа ключевых ведущих специалистов и младших менеджеров. Общий психологический климат в коллективе также заметно ухудшился: люди жаловались на несправедливость менеджеров в оценке их результатов и постоянное изменение требований к их работе. Но самым удивительным для Генерального директора стало то, что общие расходы на оплату труда на предприятии за истекшие пол-года не только не сократились, но даже

незначительно возросли!

Внимательно изучив структуру затрат на персонал, Генеральный директор увидел, что с момента старта проекта она существенно изменилась. Если раньше львиную долю расходов составляли фиксированные выплаты – зарплаты и надбавки, а премия являлась незначительной частью дохода сотрудников, то в результате внедрения новой системы премирования и соотношения базовых окладов с рынком труда соотношение постоянной и переменной части дохода для большинства категорий персонала изменилось до уровня: 60% – оклад, 40% – премия. При этом премию получали практически все сотрудники предприятия.

Генеральный директор собрал экстренное совещание, на котором потребовал объяснений сложившейся ситуации у службы персонала и руководителей подразделений. На совещании многие менеджеры впрямую признались, что в ходе реформы оплаты труда они сознательно начали завышать сотрудникам премии, чтобы сохранить их доходы на прежнем уровне и не вступать в споры относительно того, кто как работал и сколько получил. Тем самым они стремились удерживать наиболее ценные кадры, что, впрочем, тоже удавалось далеко не всегда. Совещание закончилось взаимными обвинениями менеджеров и специалистов по кадрам и поставило в тупик Генерального директора предприятия.

Задание. Выскажите свое мнение, в чем состоят причины неуспеха внедрения на заводе новой системы мотивации. Какую программу оптимизации оплаты труда Вы бы предложили на месте Заместителя гендиректора по кадрам, получив аналогичное поручение? Какие меры можно предпринять в сложившейся ситуации, чтобы получить заметный позитивный эффект в течение ближайших трех месяцев?

3.3 Образовательные процессы и технологии в управлении персоналом

Вопросы для обсуждения.

1. Организация, управление и оценка эффективности образовательных процессов.
2. Юридический аспект обучения персонала.
3. Этапы процесса обучения. Особенности использования обучения в социальных организациях. Психологическое влияние обучения на персонал.
4. Формирование кадрового резерва.
5. Стратегия развития персонала организации.
6. Развитие персонала: содержание, цели, результаты.
7. Формы и методы развития персонала организации.

Задание. Процесс обучения персонала в холдинге «Атлант-М».

Интересы холдинга лежат в области автобизнеса, телекоммуникаций и интегрированных информационных систем управления. Накопленный опыт убеждает руководство в том, что обучение персонала – это вложение в развитие

бизнеса, надежное средство для повышения эффективности бизнес-процессов, роста инвестиционной привлекательности компании и увеличения отдачи от человеческих ресурсов.

Для того чтобы комплексно решать проблемы с обучением сотрудников, в Холдинге был открыт корпоративный центр обучения. С самого начала его деятельность была сориентирована на создание целостной и непрерывной системы повышения квалификации всех категорий работников – от генерального директора и руководителей подразделений до рядовых сотрудников. Одним из условий успешного развития корпоративного обучения в Холдинге стала организация постоянного контроля проводимых тренинговых программ и анализ их результативности.

Главные принципы обучения «по-атлантовски»:

- фундаментальность. В обучении, как и в любом деле, необходимо дойти до сути, сократив при этом количество лишней, ненужной информации (в просторечии именуемой «водой»);
- инновационность. Обучение должно приносить принципиально новые и свежие идеи и концепции, а не «перепевать» старый опыт;
- инструментальность. Знание должно быть предельно практичным, применимым для разрешения назревших проблем бизнеса.

В основе управления компетентностью персонала «Атлант-М» лежит система корпоративных тренингов. С вводного обучения, организованного для новичков, начинается приобщение к корпоративной культуре Холдинга. Таковую программу мы проводим ежеквартально для работников, у которых закончился срок первичной адаптации на новом рабочем месте. Они знакомятся с Кодексом компании, ценностями и этическими принципами, лежащими в основе отношений между сотрудниками, стратегическими планами компании, актуальными проблемами ее развития. Важно то, что об этом с новыми сотрудниками говорят первые лица Холдинга, его ключевые руководители и специалисты, непосредственно отвечающие за выработку и реализацию стратегии.

Директорский корпус Холдинга – коллективный автор стратегии его развития. Для нас стал традиционным ежегодный съезд директоров региональных отделений, который мы называем тренингом стратегического планирования. Все менеджеры принимают участие в анализе результатов прошедшего года, в поиске путей разрешения накопившихся проблем и определении перспектив развития компании. Даже для опытных руководителей научиться думать за весь Холдинг – непростая задача. Но именно такой совместный анализ и подготовка управленческих решений позволяют руководителям ощутить себя командой единомышленников. Мероприятию предшествует анализ проблемного поля. Аккумулируется информация о том, какие решения каких задач наиболее критичны для достижения успеха. Проблемы ранжируются по степени актуальности для компании. Один из важных – вопрос кадровой политики. В Холдинге был реализован проект реорганизации службы по управлению персоналом. Суть его – во внедрении «системы насосов и фильтров» уже на входе. Нужно создать ситуацию, когда

бы у дверей компании стояла очередь из желающих попасть на работу. Причем очередь из людей, готовых работать в ней за 30% своей рыночной стоимости (как, например, в *Intel*), понимающих, что, проработав здесь 5 лет, они повысят свою стоимость на рынке не в 3, а в 30 раз! И в случае ухода они, имея такой «знак качества», в любой другой компании будут приняты с распростертыми объятиями и на гораздо более высокие контракты.

Вообще, понятие «команда» для сотрудников «Атлант-М» – это своеобразный «символ веры». В каждом отделении Холдинга не реже одного раза в год проводится специальный тренинг по формированию команды. Его цель – помочь наладить нормальные отношения в коллективе, снять накопившиеся противоречия и конфликты, выработать комфортный стиль общения. В тренингах принимают участие руководители среднего звена и ведущие специалисты бизнес-единиц Холдинга. Для этих людей согласие по поводу целей, единство в их понимании, умение договариваться друг с другом – не просто благие намерения, а инструмент развития своего дела в жесткой конкурентной борьбе, где одиночки заранее обречены на поражение.

Особое внимание в Холдинге уделяется подготовке тех сотрудников, которые непосредственно общаются с нашими клиентами. Задача специализированного обучения в этом направлении – сформировать у сотрудников устойчивую «клиентоориентированность», заложить дух подлинно партнерского отношения к клиентам компании. При общении продавца и клиента проявляется работа очень многих работников – маркетологов, специалистов по логистике, предпродажной подготовке и т. д., но конечный успех зависит все-таки от менеджера по продажам, от его умения правильно понять потребности клиента, найти с ним общий язык. Поэтому каждый сотрудник Холдинга, работающий в «клиентской зоне», проходит целый комплекс тренингов по технологии активных продаж. В самом начале подготовки – четырехдневный тренинг базовых психологических навыков общения, в ходе которого формируются практические умения презентации товара, отрабатываются тактика ведения переговоров и другие инструменты эффективного продавца. Затем, примерно раз в квартал, команды отделов продаж в ходе двухдневных тренингов прорабатывают специальные темы: работа с возражениями и сомнениями клиента, преодоление стрессовых и конфликтных ситуаций, ведение телефонных переговоров.

Сами работники «Атлант-М» хорошо понимают, что такая подготовка приносит немалую пользу. Все тренинги проводятся в выходные дни, в свободное от работы время. Чтобы выявить актуальную именно для данной команды проблему, специфические трудности в общении с клиентами и учесть эти моменты при «настройке» типовой программы «под заказ» конкретной бизнес-единицы, тренеры отдела обучения предварительно обязательно беседуют с руководителями и каждым участником тренинга.

При Холдинге «Атлант-М» создан Институт бизнес-технологий и управления проектами «Форум ОСТ» – уникальный в своем роде корпоративный учебный центр. По своему статусу – это, с одной стороны, аккумулятор корпоративных знаний, с другой – их транслятор. То есть

структура, которая фиксирует, собирает, хранит, тиражирует и наращивает знания.

В основе системы управления знаниями в «Атлант-М» две составляющие. Первая – это бизнес-обучение и обмен опытом, основанный на живой коммуникации людей. Вторая – информационные технологии. Одна из главных задач корпоративного учебного центра – восполнять дефицит компетенций, прежде всего у руководителей. Мы сделали выбор: ориентируемся на классический стандарт бизнес-образования MBA (Master of Business Administration). Однако «подстроили» этот формат обучения под свою компанию и называем его Extra dry MBA – «высушенный» MBA, освобожденный от «воды». Наш стандарт MBA разработан таким образом, чтобы руководители Холдинга овладели пакетами технологий работы в трех областях: маркетинге, финансах и менеджменте. Это инструменты для управления тремя главными ресурсами бизнеса: рынком, капиталом и организацией. Сотрудники могут записаться на любой из курсов и в течение года заниматься, допустим, менеджментом. Потом – финансами, еще через год – маркетингом. Вся программа рассчитана на три года.

Будущих руководителей Холдинга учат не только наши штатные преподаватели (все они прошли программу подготовки MBA), но и руководители-практики, не понаслышке знающие, что такое сегментирование рынка, структуризация бизнеса, постановка управленческого учета. А еще мы приглашаем лучших тренеров, ориентируясь при их выборе на масштаб личности. Обучение бесплатно для сотрудников, но с обязательным условием: защитить дипломный проект, причем по реальной рабочей проблеме. Можно предложить инновационную технологию работы, разработать программу реорганизации бизнес-единицы, программу оптимизации деятельности подразделения или проект развития совершенно нового бизнес-направления. Все темы должны быть в рамках деятельности Холдинга, соответствовать стратегии его развития. В результате защиты дипломной работы слушатель может стать руководителем инвест-проекта, а затем и директором вновь созданного коммерческого отделения.

Поскольку география регионов, в которых работает Холдинг, очень обширна, то с самого начала организации корпоративного учебного центра встала проблема: как подключить их к нашим программам обучения. Мы создали информационную платформу и программы дистанционного обучения, которые позволяют из любой географической точки (главное, чтобы там был выход в интернет) получить доступ к нашим курсам. Студент находится в постоянном контакте с преподавателем, который рецензирует выполненные работы. Хороший руководитель – это человек, который умеет организовывать свое время. Поэтому мы моделируем сложные ситуации, когда руководитель должен очень хорошо спланировать работу – свою и своих подчиненных, выделить ключевые проблемы, приоритизировать задачи, и внимательно наблюдаем, оцениваем прогресс. Результаты обучения очень сильно влияют на динамику карьерного продвижения сотрудников Холдинга.

К нам довольно часто обращаются руководители других коммерческих компаний с предложениями о сотрудничестве в обучении их сотрудников. Безусловно, конкурентные условия ведения бизнеса ограничивают возможность делиться наработанными технологиями. Но там, где видны перспективы достойных партнерских отношений, мы всегда идем навстречу.

Мы не только обучаем руководителей других предприятий, но и активно работаем с талантливой студенческой молодежью. Каждый год из числа старшекурсников минских вузов отбираются несколько десятков студентов, которые проходят у нас бесплатное бизнес-обучение. После этого они получают приглашения на работу в отделения Холдинга – в них мы видим достойных преемников сегодняшних руководителей нашей компании. Такие же программы подготовки молодых специалистов работают и в региональных представительствах Холдинга в Киеве, Москве, Санкт-Петербурге.

Задание:

1. Определите, какие качественные и количественные показатели текущего состояния системы обучения в компании следует проанализировать, чтобы подготовить обоснованный отчет по затратам на поддержание и повышение квалификации персонала.

2. Укажите возможные критерии оценки эффективности системы обучения с точки зрения руководителей фирмы.

3. Проанализируйте возможные пути и формы оптимизации учебного процесса по параметрам «цена – качество», необходимые инвестиционные затраты и предполагаемый результат, оцените сроки модернизации системы обучения с учетом регионов.

4. Подготовьте предложение о перестройке системы обучения, которое, с одной стороны, будет привлекательным для руководства фирмы, а с другой – позволит удовлетворить реальные потребности компании, обеспечив необходимый и планомерный рост квалификации персонала различных категорий.

Задание. Система развития персонала в Москве и регионах

Характеристика организации.

Компания «Уютный дом».

Профиль деятельности – розничная торговля товарами для обустройства дома (строительство и декор), предоставление услуг по доставке и установке товара, разработке дизайн-проектов помещений.

Структура – управляющая компания, складской комплекс и 30 торговых точек в столице, 15 магазинов в городах-миллионниках. Численность персонала – более 3000 человек. Срок существования компании – 10 лет.

Общая ситуация.

Компания в настоящее время проводит активную экспансию в регионы, открывая магазины в крупных городах. В ней произошла смена команды топ-менеджеров, в том числе и директора по персоналу. Перед новой командой поставлены следующие задачи на текущий год:

- повышение прибыли на 30 %;

- увеличение доли услуг в обороте компании;
- рост числа комплексных покупок;
- увеличение продаж в кредит;
- открытие трех новых магазинов;
- повышение качества обслуживания покупателей;
- снижение товарных остатков.

В структуру дирекции по персоналу входит отдел подбора, учебный центр (включающий отделы обучения и оценки персонала) и кадровая служба. Реализация всех функций управления персоналом происходит из Москвы. В организации существует план обучения менеджеров преимущественно с привлечением партнерских фирм. Также имеются программы обучения торгового персонала, реализуемые собственными тренерами компании. Обучение проводится по двум основным блокам: стандарты обслуживания и товарные направления. Продолжительность тренингов – 2 дня (для двух смен торгового персонала).

Текущесть торгового персонала – порядка 50 %. В связи с этим стартовый тренинг по стандартам обслуживания проводится регулярно в Учебном центре компании для продавцов, принятых на работу в московские магазины. Тренинги в регионах проходят не чаще одного раза в 3–4 месяца. Одна из причин этого заключается в том, что в компании работают всего 3 тренера, совмещающих командировки и деятельность в Москве.

Кроме того, существующих программ недостаточно для реализации поставленных задач. Необходима разработка новых тренингов и семинаров. Бюджет текущего года утвержден, его увеличение возможно не более чем на 10 %, при достаточной аргументации.

Задание:

1. Сформулируйте план вашей работы на ближайшие полгода.
2. Предложите варианты изменения существующей системы обучения.
3. Определите направления обучения, для реализации которых вы по-прежнему будете привлекать партнерские компании, а также те, которые будут осуществляться силами самой организации.

3.4 Управление командой в нестандартных ситуациях

Вопросы для обсуждения.

1. Оценка нестандартных ситуаций.
2. Принятие решений.
3. Поиск компромиссных и альтернативных решений в работе команд.
4. Анализ особенностей несения социальной и этической ответственности за принятые решения.
5. Исследование практик поиска и принятия компромиссных и альтернативных решений.

Задание. Сотрудники ресторана.

Директор ресторана прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- посетителей устраивает ассортимент;
- посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- тем не менее посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал ресторана плохо относится друг к другу, сотрудники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

Вопросы

Какие действия должен предпринять управляющий ресторана для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

Задание. Конфликты на рабочем месте.

Конфликты в рабочем коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, а организации – убытков. Поэтому лучше, если директору удастся вовремя их распознать и предпринять соответствующие меры. Признаки конфликтов, представлены на рис. 3.1.

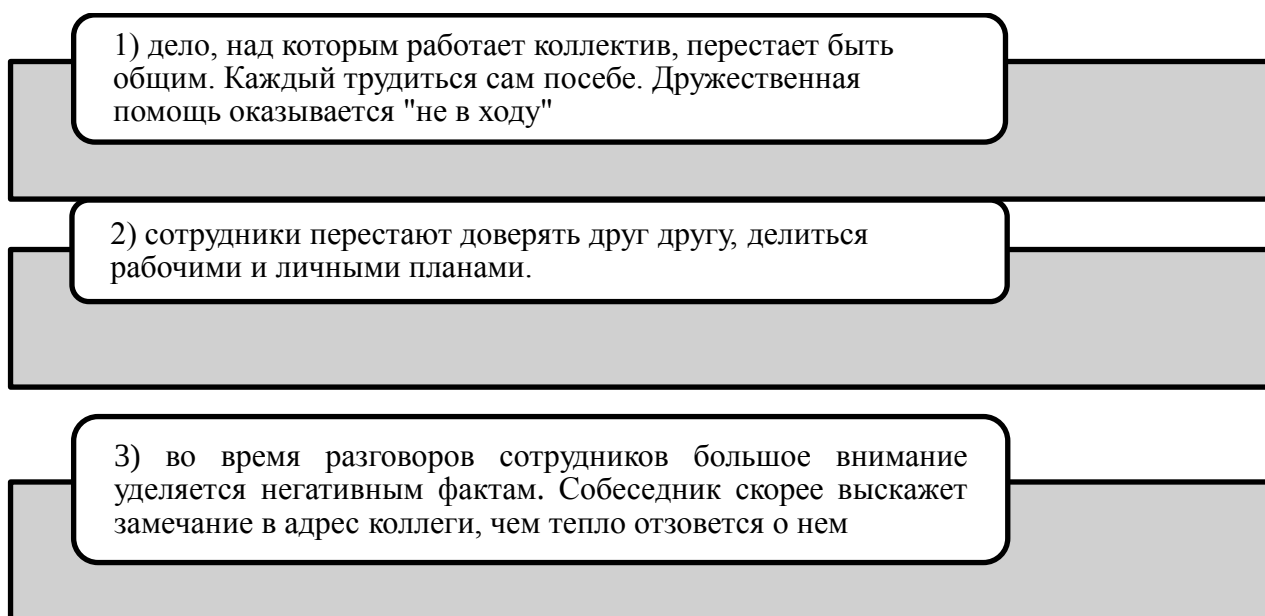


Рис. 3.1. Признаки конфликтов

Временами и директор, сам того не замечая, может провоцировать конфликт. Поэтому для начала необходимо исследовать собственное поведение. Помните, вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать деловую информацию от своих сотрудников;
- высказывать особое расположение кому-либо из подчиненных;
- безропотно отдавать своих сотрудников «на растерзание» директору компании;
- недооценивать профессионализм своих подчиненных.

Вопросы.

Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций? Если конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять? Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

4 ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

4.1 Примерный перечень вопросов для контроля знаний

1. Сущность и содержание управления.
2. Особенности управления в социально-экономических системах.
3. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.
4. Функции управления.
5. Факторы эффективности менеджмента.
6. Лидерство и стиль руководства.
7. Концептуальная модель развития персонала
8. Культура как базовая основа развития персонала
9. Управление персоналом организации на основе зарубежного опыта
10. Развитие персонала в организации
11. Развитие профессионализма персонала организации
12. Самоопределение человека на профессиональное саморазвитие
13. Мотивация самоопределения на развитие
14. Определение потребности в обучении и развитии персонала
15. Тип власти и ее влияние на содержание кадровой политики
16. Стиль руководства и его типы
17. Методы подбора персонала
18. Собеседование и его роль в подборе персонала
20. Карьера персонала, ее типы и этапы
- 21.. Стимулирование труда работников и ее виды
22. Условия труда, рабочее место и их роль в работе персонала
23. Права персонала
24. Специальные гарантии и их роль в трудовой активности персонала
25. Коллектив как специальная группа и принципы его формирования
26. Мотивация трудовой деятельности персонала и способы ее поддержания
20. Адаптация персонала и ее виды
27. Методы профессионального обучения персонала
28. Планирование и развитие карьеры работника
29. Модели карьеры персонала
30. Профессиональная пригодность работника и ее элементы
31. Наставничество и консультирование – как методы адаптации работника
32. Внутренние и внешние источники привлечения персонала в организацию. Их преимущества и недостатки
33. Виды обучения персонала
34. Современные проблемы управления
35. Организационное проектирование
36. Материальное стимулирование персонала
37. Моральное стимулирование персонала
38. Управление организационной культурой

39. Кадровое делопроизводство
40. Методики проведения оценки персонала
41. Способы подбора и отбора кадров
42. Особенности формирования корпоративной приверженности
43. Особенности формирования команды профессионалов
44. Профессиональная подготовка и переподготовка кадров
45. Способы проведения кадрового аудита
46. Выявление необходимости осуществления мотивации персонала
47. Пояснить способы мотивации персонала
48. Способы проведения аттестации персонала
49. Способы профессиональной оценки персонала
50. Управление нестандартными и конфликтными ситуациями в организации

4.2 Примерный перечень контрольных вопросов для самостоятельной работы

1. Методологические основы теории управления персоналом
2. Эволюция объекта и предмета управления персоналом как науки.
3. Классические теории управления персоналом
4. Теории человеческих ресурсов А. Маслоу, Ф. Герцберга, М. Макгрегора и др.
5. Сущность философии управления персоналом.
6. Английская философия управления персоналом.
7. Американская философия управления персоналом.
8. Японская философия управления персоналом.
9. Российская философия управления персоналом.
10. Государственная система управления трудовыми ресурсами
11. Государственное регулирование рынка труда.
12. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
13. Определение численности трудовых ресурсов.
14. Модели социального партнерства и их развитие в зарубежных странах и России. Органы социального партнерства и их функционирование.
15. Государственная кадровая политика.
16. Государственная политика в области занятости
17. Правовое обеспечение системы управления персоналом: Конституция РФ, Трудовой Кодекс, постановления Правительства РФ.
18. Международные рекомендации по управлению трудовой деятельностью Международной организации труда.
19. Международная классификация занятий.
20. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов.
21. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации.

4.3 Примерная тематика рефератов

1. Управление персоналом как система.
2. Системный подход к организации управления персоналом.
3. Сущность, цели и функции системы управления персоналом.
4. Основные элементы системы управления персоналом.
5. Классификация систем управления персоналом.
6. Функциональные подсистемы системы управления персоналом.
7. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом.
8. Современные проблемы формирования системы управления персоналом.
9. Механизмы управления персоналом и механизмы управления развитием персонала. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
10. Методы управления персоналом, их сущность и тенденции развития.
11. Характеристики основных способов административного воздействия.
12. Роль организационных и распорядительных методов работы с персоналом.
13. Экономические методы как способ осуществления управляющих воздействий на персонал, их характеристика.
14. Позитивные и негативные последствия экономических методов.
15. Характеристика социально-психологических методов управления персоналом, последствия их использования.
16. Культура применения методов управления.
17. Закономерности управления персоналом.
18. Принципы управления персоналом.
19. Административные методы управления персоналом.
20. Экономические методы управления персоналом.
21. Социально-психологические методы управления персоналом

4.4 Тесты

К разделу 1. Актуальные научные проблемы управления персоналом

- 1 Практика управления возникла:
 - а) вместе с возникновением системного подхода;
 - б) в XX в., в ходе индустриализации промышленности;
 - в) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена;
 - г) вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления.

2 Универсальные принципы управления, применяемые к любому его объекту разработала школа:

- а) научного управления (рационалистическая);
- б) классическая (административная);
- в) психологии и человеческих отношений;
- г) науки управления (количественная).

3 Принципы управления в условиях предпринимательских структур в начале XXI в. в большей степени определяют факторы:

- а) технологические;
- б) социальные;
- в) технические;
- г) экологические.

4 Основу изучения дисциплины «менеджмент» составляет управление:

- а) идеологическое;
- б) государственное;
- в) социальное;
- г) хозяйственное.

5 Продуктом труда менеджера является:

- а) информация;
- б) решение;
- в) полномочия;
- г) власть.

6 Общие функции менеджмента:

- а) управление;
- б) планирование;
- в) организация;
- г) координация;
- д) контроль.

7 Исследования неформальных групп начал проводить:

- а) Файоль;
- б) Тейлор;
- в) Мейо;
- г) Эмерсон.

8 Функционально-структурное проектирование использует:

- а) функциональную структуру организационной системы;
- б) ситуационный выбор характеристик организационной системы;
- в) рационализацию технологий организационных процессов;
- г) социометрическую модель.

9 В сфере управления организационной деятельностью используют:

- а) связь людей со средствами производства и между собой;
- б) математические методы, моделирующие производственный процесс;
- в) приемы логико-семантического анализа;
- г) анализ функционирования технологических линий.

10 При проектировании систем на основе анализа организационных связей используют:

- а) методы типового проектирования;
- б) формирование дерева функций системы;
- в) методы организационно-исследовательской деятельности
- г) прикладные функции, связанные с выполнением основных целей системы.

11 Среди организационных систем выделяют:

- а) системы управленческого уровня;
- б) системы планирования производственно-хозяйственной деятельности;
- в) системы анализа экономической деятельности;
- г) системы производственной инфраструктуры.

12 Среди организационных модулей различают:

- а) комплексные организационные модули;
- б) модули технологических процедур;
- в) диагностические модули;
- г) модули управления производственным процессом.

13 На этапе предпроектного обследования осуществляется:

- а) конструкторская подготовка производства;
- б) организация управления производством;
- в) разработка методического и нормативного обеспечения;
- г) расчет экономического эффекта.

14 Этап технического проектирования включает в себя:

- а) определение объекта и цели проектирования;
- б) разработку организационных решений по основным направлениям проектирования;
- в) разработку плана выполнения работ;
- г) разработку методического и нормативного обеспечения.

15 Разработка управленческой процедуры включает в себя:

- а) технико-экономическое планирование;
- б) исходные положения по организационному проектированию;
- в) определение источников финансирования;
- г) описание операций, входящих в процедуру.

16 Какое управленческое действие не относится к функциям

менеджмента персонала?

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

17 К 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.

18 Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы 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.

19 Процесс стимулирования самого себя и других для достижения индивидуальных и общих целей организации – это:

- а) обучение;
- б) мотивация;
- в) организация;
- г) координация.

20 Наиболее эффективен для предприятий малого и среднего бизнеса ... подход к управлению.

- а) системный;
- б) ситуационный;
- в) процессный.

21 Методы управления:

- а) эргономические;
- б) внутренние;
- в) экономические;

- г) социально-психологические;
- д) организационные и распорядительные.

22 По отношению к внешней среде организационные структуры управления бывают:

- а) механические;
- б) органические;
- в) дивизиональные.

23 Управленческий цикл должен:

- а) содержать фазы установления цели, организацию достижения цели, анализ результатов, постановку новой цели и т.д.;
- б) иметь замкнутый контур управления;
- в) включать в себя этап сбора информации.

24 Гибкие виды оргструктур:

- а) проектная;
- б) линейно-штабная;
- в) линейно-функциональная;
- г) дивизиональная;
- д) матричная.

25 Структура, спроектированная методом аналогий, будет иметь наибольшее применение если, она:

- а) максимально подробная;
- б) укрупненная.

26 Стратегическое планирование включает в себя следующие этапы:

- а) составление плана развития хозяйственного портфеля организации, выбор стратегии роста;
- б) выявление целей, задач, стратегий роста;
- в) выявление приоритетных проблем, выявление целей, задач, стратегий роста.

27 Функции миссии организации:

- а) внешняя;
- б) внутренняя;
- в) долгосрочная;
- г) оперативная.

28 Какой стиль управления в организации необходимо использовать при возникновении кризисной ситуации:

- а) авторитарный;
- б) либеральный;
- в) демократический.

29 Метод управления, который поощряет исполнительность в организации, а не инициативу работника:

- а) организационный;
- б) административный;
- в) экономический;
- г) социально-психологический.

30 Представители какой школы управления считали, что, используя такие приемы, как замеры, наблюдения, логика и анализ, можно совершенствовать различные операции ручного труда:

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

К разделу 2. Методы и инструменты в проведении исследований в системе управления персоналом

1. Модель – это ...

- а) аналог (образ) оригинала, но построенный средствами и методами отличными от оригинала;
- б) качественный анализ и интуитивное представление объектов, задач, явлений, процессов экономической системы и ее параметров;
- в) копия оригинала.

2. Экономико-математическая модель – это ...

- а) математическое представление экономической системы (объектов, задачи, явлений, процессов и т. п.);
- б) качественный анализ и интуитивное представление объектов, задач, явлений, процессов экономической системы и ее параметров;
- в) эвристическое описание экономической системы (объектов, задачи, явлений, процессов и т. п.).

3. Метод – это ...

- а) подходы, пути и способы постановки и решения той или иной задачи в различных областях человеческой деятельности;
- б) описание особенностей задачи (проблемы) и условий ее решения;
- в) требования к условиям решения той или иной задачи.

4. В задачах линейного программирования решаемых симплекс-методом искомые переменные должны быть ...

- а) неотрицательными;

- б) положительными;
- в) свободными от ограничений;
- г) любыми.

5. Симплексный метод решения задач линейного программирования включает ...

- а) определение одного из допустимых базисных решений поставленной задачи (опорного плана);
- б) определение правила перехода к не худшему решению;
- в) проверку оптимальности найденного решения;
- г) определение одного из допустимых базисных решений поставленной задачи (опорного плана), определение правила перехода к не худшему решению, проверка оптимальности найденного решения.

4. Существуют различные методы исследования (подчеркните правильные ответы):

- а) эмпирические;
- б) общие;
- в) лабораторные;
- г) теоретические;
- д) специфические
- е) прикладные.

5. Правильное, адекватное отражение предметов и явлений действительности, воспроизводящее их так, как они существуют вне и независимо от сознания.

Подберите необходимое слово, чтобы получить верное утверждение ...

- а) истина;
- б) аспект;
- в) гипотеза;
- г) верификация;
- д) закон;
- е) рефлексия.

6. Слово «метод» происходит от греческого «methodos», что означает (подчеркните правильный ответ) ...

- а) путь исследования, теория, учение;
- б) эссенциальность, объективная истинность;
- в) решение определённой задачи.

7. Подберите необходимое слово или словосочетание, чтобы получить верное утверждение: ... – это способ применения старого знания для получения нового знания является орудием получения научных фактов ...

- а) методика исследования;
- б) методология научного познания;

- в) метаязык, язык, средствами которого описываются свойства другого языка;
- г) методология исследования;
- д) метод исследования.

8. Современная наука – это совокупность отдельных научных отраслей, которые классифицируются по разным основаниям. Науки бывают:

- а) фундаментальные;
- б) эмпирические;
- в) теоретические;
- г) специфические;
- д) прикладные;
- е) неточные.

8. Методологические подходы к исследованию социальных объектов разнообразны. Из них можно выделить две крайние позиции ...

- а) индукция – дедукция;
- б) закономерность – случайность;
- в) натурализм – гуманитаризм;
- г) социальность – асоциальность;
- д) конструктивность – деструктивность;
- е) объективность – конструктивность.

9. Метод исследования и способ рассуждения, в котором общий вывод строится на основе частных посылок, это (подчеркните правильный ответ):

- а) интуиция;
- б) анализ;
- в) идея;
- г) индукция;
- д) дедукция;
- е) изобретение.

10. Имманентное – понятие, означающее то или иное свойство, ... присущее предмету или явлению.

Подберите правильное значение пропущенного слова ...

- а) логически;
- б) всегда;
- в) внутренне;
- г) иногда;
- д) косвенно;
- е) внешне.

11. В практике научного предвидения существуют различные методы оценки будущего состояния объекта. Их объединяют в три основные группы ...

- а) экстраполяция, экспертная оценка, моделирование;

- б) наблюдение, сравнение, эксперимент;
- в) абстрагирование, анализ, индукция;
- г) экстраполяция, дедукция, моделирование;
- д) интерполяция, индукция, дедукция;
- е) экстраполяция, интерполяция, моделирование.

12. Синонимом научного исследования и методом исследования путем разложения целого предмета на составные части является ...

- а) синтез;
- б) дефрагментация;
- в) абстрагирование
- г) формализация;
- д) детализация;
- е) анализ.

13. Аксиома – положение, принимаемое без логического ... в силу непосредственной убедительности; истинное исходное положение теории.

Подберите правильное значение пропущенного слова ...

- а) доказательства;
- б) анализа;
- в) вывода;
- г) определения;
- д) предположения;
- е) рассуждения.

14. Основным, исходным положением какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения является ...

- а) синтез;
- б) анализ;
- в) принцип;
- г) аспект;
- д) гипотеза;
- е) проблема.

15. Всякая наука основана на фактах. Способы получения этих фактов называются ...

- а) закономерностями научного процесса;
- б) методами научного исследования;
- в) методами научного познания;
- г) эмпирическими методами;
- д) социометрическим экспериментом;
- е) научно-теоретическим мышлением.

16. Методология научного познания – это ...

- а) система взглядов на что-либо;

- б) система конкретных приемов или способов осуществления какого-либо исследования;
- в) способ применения старого знания для получения нового знания;
- г) учение о принципах, формах и способах научно-исследовательской деятельности;
- д) разработка плана проведения научных работ;
- е) учение об основах научно-исследовательской деятельности.

17. Правильное, адекватное отражение предметов и явлений действительности, воспроизводящее их так, как они существуют вне зависимости от сознания, называется ...

- а) категорией;
- б) теорией;
- в) истиной;
- г) идеализацией;
- д) гипотезой;
- е) концепцией.

18. Научное предположение, выдвигаемое для объяснений каких-либо явлений – это ...

- а) верификация;
- б) теория;
- в) аналогия;
- г) гипотеза;
- д) антитеза;
- е) доказательство.

19. Особым видом экспериментального исследования, представляющего собой специальное задание с учетом времени его выполнения является ...

- а) анализ;
- б) эксперимент;
- в) тест;
- г) концепция;
- д) синтез;
- е) абстракция.

20. Существуют различные методы исследования. Такие методы, как индукция, дедукция, аналогия, синтез, анализ, абстрагирование, сравнение относят к ... методам.

Подберите пропущенное слово ...

- а) специфическим;
- б) всеобъемлющим;
- в) общим;
- г) гуманитарным;
- д) частным;

е) общеизвестным.

21. Научный метод служит получению и обоснованию объективного знания. Характер метода определяется многими факторами. Определите факторы, влияющие на характер метода:

- а) предмет исследования;
- б) степень общности поставленных задач;
- в) накопленный опыт;
- г) уровень развития научного знания;
- д) уровень поставленных задач;
- е) существующие исследования.

22. Существуют различные методы исследования: общие и специфические, практические и логические, эмпирические и теоретические и т.д. Такие методы, как научное наблюдение, эксперимент, формализация, идеализация относят к методам ...

- а) специфическим;
- б) техническим;
- в) общим;
- г) гуманитарным;
- д) частным;
- е) логическим.

23. Важнейшим из научных методов, используемых при обосновании знаний, является опровержение. Опровержение тезиса с помощью установления ложности вытекающих из него следствий называется

- а) сведением к абсурду;
- б) подтверждением гипотез;
- в) антитезой;
- г) противоречием;
- д) отсутствием аргументов;
- е) доказательством антитезиса.

24. Наблюдение – это ...

а) исследование каких-либо процессов, явлений, систем путем построения и изучения моделей;

б) умозаключение от частного к общему (к некоторой гипотезе) мысленное отвлечение от несущественных частных свойств и связей объекта с целью выделения существенных признаков;

в) совокупность приемов и закономерностей расчленения (мысленного или реального) предмета исследования на составляющие его части;

г) нет правильного ответа;

д) совокупность приемов и закономерностей соединения отдельных частей объекта в единое целое;

е) выводение из общих положений определенных следствий, частных выводов (от общего к частному).

25. Научное исследование – это ...

а) изучение причинно-следственных связей, возникающих в реальной действительности;

б) система регулятивных принципов практической или теоретической деятельности человека;

в) совокупность принципов системного анализа;

г) познавательная деятельность ученого, в процессе которой вырабатывается объективное знание об изучаемом явлении или процессе;

д) познавательная деятельность ученого, в процессе которой вырабатывается субъективное знание об изучаемом явлении или процессе.

26. Абстрагирование – это:

а) нет правильного ответа;

б) совокупность приемов и закономерностей расчленения (мысленного или реального) предмета исследования на составляющие его части;

в) выводение из общих положений определенных следствий, частных выводов (от общего к частному);

г) совокупность приемов и закономерностей соединения отдельных частей объекта в единое целое;

д) мысленное отвлечение от несущественных частных свойств и связей объекта с целью выделения существенных признаков;

е) умозаключение от частного к общему (к некоторой гипотезе);

ж) исследование каких-либо процессов, явлений, систем путем построения и изучения моделей.

27. Синтез – это ...

умозаключение от частного к общему (к некоторой гипотезе);

совокупность приемов и закономерностей расчленения (мысленного или реального) предмета исследования на составляющие его части;

совокупность приемов и закономерностей соединения отдельных частей объекта в единое целое;

исследование каких-либо процессов, явлений, систем путем построения и изучения моделей;

выведение из общих положений определенных следствий, частных выводов (от общего к частному).

28. К методам теоретического исследования относят:

формализация, идеализация, восхождение от абстрактного к конкретному, аксиоматический метод;

анализ и синтез, дедукция и индукция, абстрагирование, моделирование, эксперимент, анализ и синтез, сравнение, примитивизация;

аксиоматический метод, эксперимент, измерение, наблюдение, сравнение;

сравнение, абстрагирование, наблюдение, идеализация;
формализация, идеализация, наблюдение, абстрагирование,
моделирование.

29. Индукция – это ...

совокупность приемов и закономерностей соединения отдельных частей
объекта в единое целое;

выведение из общих положений определенных следствий, частных
выводов (от общего к частному);

умозаключение от частного к общему (к некоторой гипотезе);

совокупность приемов и закономерностей расчленения (мысленного или
реального) предмета исследования на составляющие его части;

мысленное отвлечение от несущественных частных свойств и связей
объекта с целью выделения существенных признаков;

исследование каких-либо процессов, явлений, систем путем построения и
изучения моделей.

30. Анализ – это ...

а) совокупность приемов и закономерностей соединения отдельных
частей объекта в единое целое;

б) совокупность приемов и закономерностей расчленения (мысленного
или реального) предмета исследования на составляющие его части;

в) умозаключение от частного к общему (к некоторой гипотезе);

г) мысленное отвлечение от несущественных частных свойств и связей
объекта с целью выделения существенных признаков;

д) исследование каких-либо процессов, явлений, систем путем
построения и изучения моделей;

е) выведение из общих положений определенных следствий, частных
выводов (от общего к частному).

К разделу 3. Образовательные процессы и технологии в управлении
персоналом

1 Карьера – это:

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с
трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни индивида;

б) продвижение на более высокую иерархическую ступень
организационной структуры;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в
организационной иерархии, которые работник потенциально может пройти.

2 Совпадение спроектированного профессионально-квалификационного
продвижения и фактического карьерного развития работника на практике
встречается:

а) довольно редко;

- б) довольно часто;
- в) никогда.

3 Наиболее часто встречающийся в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а) непланируемый, неструктурированный;
- б) планируемое развитие за пределами предприятия;
- в) планируемое развитие в организации.

4 Планируемое развитие управленцев за пределами организации предусматривает:

- а) получение степени магистра;
- б) ротацию менеджеров;
- в) резерв кадров на выдвижение;
- г) делегирование полномочий подчиненному.

5 Специально сформированная группа сотрудников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в деятельности организации:

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) кадровая служба;
- г) резерв кадров.

6 Резерв руководителей на выдвижение формируется:

- а) на все должности специалистов и руководителей в организации;
- б) на все должности руководителей;
- в) только на должности, способные влиять на деятельность фирмы в настоящее время;
- г) на должности, способные влиять на деятельность фирмы в настоящее время и в будущем.

7 Верно ли высказывание: «Работа с резервом управленческих кадров не носит целевого характера: фирма заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10–20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности»:

- а) да;
- б) нет;
- в) иногда.

8 Верно ли высказывание: «Во время оценки прогресса развития молодых работников с лидерским потенциалом акцент делается на том, как работник демонстрирует и развивает свой потенциал, а не на конкретных результатах его труда»:

- а) да;
- б) нет;
- в) в особых случаях.

9 Верно ли высказывание: «Количественный состав резерва молодых сотрудников с лидерским потенциалом формируется по критерию максимизации: лучше включить в список двух кандидатов без лидерского потенциала, чем упустить одного с потенциалом»:

- а) да;
- б) нет;
- в) иногда.

10 Может ли сотрудник пройти последовательно стадии профессиональной карьеры, работая в различных организациях?

- а) да;
- б) нет.

11 Наиболее сложными стадиями развития профессиональной карьеры, требующими серьезного контроля сотрудником прохождения этих стадий со стороны менеджера по персоналу, являются:

- а) обучение профессии;
- б) включение в трудовую деятельность;
- в) достижение профессионального успеха;
- г) профессионализм;
- д) переоценка ценностей;
- е) мастерство.

12 Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей формально-жесткого закрепления в оргструктуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, – это проявление внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

13 Доверительные обращения руководителя к работнику – это проявления внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

14 Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть кадров:

- а) да;
- б) иногда;

в) нет.

15 Возможные программы поддержки профессиональной карьеры работника на стадии карьерного развития «переоценка ценностей»:

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

16 Какие возможны программы поддержки развития работника, если он чувствует тягу к обретению самостоятельности и возможности для самовыражения, связанную с внерабочей деятельностью:

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

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

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

18 Карьера бывает:

- а) профессиональная;
- б) стандартная;
- в) традиционная;
- г) внутриорганизационная.

19 Основой для выработки и принятия решения по оптимальной расстановке персонала является оценка:

- а) личных и деловых качеств;
- б) труда;
- в) результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

20 Основой для выработки и принятия решения о зачислении работника в резерв управленческих кадров является оценка:

- а) личных и деловых качеств;
- б) труда;
- в) результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

21 Правовой документ, регулирующий трудовые и социально-экономические отношения между работодателем и работниками в организации, – это:

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;
- в) коллективный договор;
- г) трудовой контракт.

22 Что необходимо для эффективного взаимодействия службы управления персоналом с руководителями подразделений:

- а) совместная ответственность за эффективное использование человеческих ресурсов фирмы;
- б) создание кадровой службой эффективной системы управления персоналом;
- в) использование руководителями подразделений в ежедневной практике систем управления персоналом.

23 Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

- а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
- в) степенью достижения организационных целей при заранее определенных размерах потерь и затрат на функционирование систем управления персоналом.

24 Затраты на совершенствование системы управления персоналом могут быть:

- а) единовременные;
- б) текущие;
- в) текущие и единовременные.

25 Бюджетная эффективность проекта подразумевает последствия реализации проекта:

- а) для бюджетов различных уровней;
- б) для конкретной организации;
- в) для окружающей среды.

26 Коммерческая эффективность определяется:

- а) соотношением затрат и результатов;
- б) соотношением прошлого и достигнутого уровней показателей.

27 «Поток реальных денег» от реализации проекта называется:

- а) разностью между притоком и оттоком денежных средств;
- б) притоком денежных средств;
- в) оттоком денежных средств.

28 Что следует понимать под текучестью персонала:

- а) все виды увольнений из организации;
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

29 Увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего количества работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью либо уменьшить количество занятых, либо изменить их состав – это:

- а) высвобождение персонала;
- б) увольнение персонала;
- в) сокращение числа занятых;
- г) условное высвобождение персонала.

30 Заявление работника об уходе относится к виду увольнения, который имеет название:

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

К разделу 4. Управление командой в нестандартных ситуациях

1 При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития:

- а) предпринимательской;
- б) динамического роста;
- в) прибыльности;
- г) ликвидационной;
- д) циклической.

2 Каковы основные этапы в проведении аттестации и рационализации рабочих мест:

а) разъяснения целей и задач работы по аттестации, подготовка аттестационной документации; оценочное собеседование; выработка и принятие рекомендаций по аттестации;

б) разработка описаний работ, проверка работ с точки зрения их вклада в достижение целей организации, отражение результатов на денежную шкалу с целью установления размера оплаты;

в) разъяснение целей и задач работы по учету и аттестации, подготовка аттестационной документации; учет и заполнение аттестационной документации; принятие решений по результатам аттестации; внедрение решений по аттестации.

3 Причинами сегментации персонала на «ядро» и «периферию» на предприятии (в организации) являются:

а) различия в уровне экономической эффективности труда;

б) различия в уровне социальной эффективности труда;

в) различия в уровне социально-экономической эффективности производства;

г) финансовое положение предприятия;

д) воля руководства предприятия.

4 Характеристиками «ядра» персонала являются:

а) защищенность рабочего места от влияния рынка;

б) гарантия занятости на длительную перспективу;

в) неудобные дни и часы работы;

г) стопроцентная оплата больничных листов и отпусков;

д) негарантированное пенсионное обеспечение;

е) гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.

5 Критериями сегментации персонала в организации являются:

а) степень рыночной потребности в соответствующей рабочей силе;

б) уровень уникальности профессии для рынка;

в) уровень и срок профессиональной, специальной подготовки;

г) география размещения производительных сил общества.

6 Какие из нижеприведенных высказываний можно считать задачами профориентации:

а) создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;

б) создание условий для обучения, переобучения и повышения квалификации работников в организации;

в) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств работников занимаемой ими должности;

г) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств работников, обратившихся за консультацией, профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

7 Адаптация – это:

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

8 Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

- а) предоставить достоверную и полную предварительную информацию о компании и подразделении, где работнику предстоит трудиться;
- б) внедрить испытательный срок для новичков;
- в) проводить регулярные собеседования нового сотрудника с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) организовать введение в должность.

9 Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

- а) внутреннее продвижение персонала;
- б) использование компенсационной политики;
- в) жесткая политика найма;
- г) использование международных кадров.

10 Процесс привлечения кандидатов, соответствующих определенной работе – это:

- а) наем персонала;
- б) продвижение персонала;
- в) оценка персонала;
- г) отбор персонала.

11 Тот факт, что рекрутеры редко обладают полномочиями предложить размер выплат, превышающий установленный, является свидетельством:

- а) недостатков внутренних источников найма;
- б) достоинств внешних источников найма;
- в) недостатков внешних источников найма;
- г) достоинств внутренних источников найма.

12 Путем использования какого метода оценки персонала можно определить его профессионально-квалификационный уровень:

- а) оценка деловых и личных качеств;
- б) оценка трудовой активности;
- в) оценка результативности труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

13 Основанием для выработки и принятия решения по стимулированию труда работников является:

- а) оценка деловых и личных качеств;
- б) оценка трудовой активности;
- в) оценка результативности труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

14 Основанием для выработки и принятия решения по устранению недостатков в организации труда персонала является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка трудовой активности;
- в) оценка результативности труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

15 Наилучшая форма преодоления конфликта – через стратегию:

- а) приспособления;
- б) компромисса;
- в) игнорирования;
- г) окончательного разрешения.

16 Какие методы наиболее эффективны для обучения сотрудников поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):

- а) ротация;
- б) инструктаж;
- в) лекция;
- г) ученичество и наставничество;
- д) решение кейс-стади;
- е) деловые игры;
- ж) самообучение.

17 Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ведение бухгалтерского баланса, ремонт электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам):

- а) инструктаж;
- б) решение кейс-стади;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) ротация;
- е) «сидя рядом с Нелли»;
- ж) самообучение;
- з) деловые игры.

18 Выберите критерии оценки эффективности программы обучения для клерков:

- а) по издержкам обучения;
- б) по внутреннему критерию;
- в) по внешнему критерию;
- г) по психоэмоциональному критерию.

19 По каким критериям вы бы оценили эффективность программы обучения для специалистов страховой компании:

- а) по издержкам обучения;
- б) по внутреннему критерию;
- в) по внешнему критерию;
- г) по психоэмоциональному критерию.

20 По каким критериям вы бы оценили эффективность программы обучения менеджеров:

- а) по издержкам обучения;
- б) по внутреннему критерию, связанному непосредственно с содержанием программы;
- в) по внешнему критерию, характеризующему уровень влияния программы обучения на последующую деятельность обучающегося персонала;
- г) по психоэмоциональному критерию, связанному с уровнем удовлетворенности обучением работников.

21 Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- а) анализ исполнения работы;
- б) оценка эффективности деятельности персонала;
- в) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- г) балансовый метод.

22 Образование – это:

- а) процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, решению новых задач, занятию новых должностей;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных знаний или навыков работникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать фирме эффективную управленческую структуру и управленцев для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки индивида к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки индивида к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

23 Профессиональное образование – это:

а) процесс подготовки работника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний персоналу фирмы;

в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать фирме эффективную управленческую структуру и управленцев для достижения организационных целей;

г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки индивида к жизни и труду;

д) процесс и результат подготовки индивида к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

24 Концепция специализированного обучения предусматривает обучение квалифицированных кадров, ориентированное:

а) на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющее отношение к соответствующему рабочему месту;

б) на внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность персонала;

в) на развитие человеческих качеств, заложенных или приобретенных в практической деятельности.

25 Причины конфликта между руководителем и подчиненным, к которым относятся психологические особенности участников взаимодействия:

а) ситуативно-управленческие;

б) объективные;

в) управленческие;

г) личностные.

26 Конфликты между различными группировками за лидерство в государстве:

а) трудовой конфликт;

б) межгосударственный конфликт;

в) межэтнический конфликт;

г) внутриполитический конфликт.

27 Инцидент – это:

а) конфликт;

б) действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей;

в) конфликтная ситуация.

28 Оппоненты в конфликте – это:

а) отдельные люди;

б) представители групп;
в) представители организаций;
г) любые образования, состоящие из отдельных лиц, групп, подразделений, организаций.

29 Организационный конфликт – это:

- а) инцидент;
- б) конфликтная ситуация;
- в) конфликтная ситуация и инцидент.

30 Внутриличностный конфликт – это конфликт:

- а) между руководителем и подчиненным;
- б) семейный;
- в) идеологий;
- г) нереализованного желания.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: [федер. закон : принят Гос. Думой 30 декабря 2001 г.: по состоянию на 01.01.2017] – М.: Проспект, 2017. – 256 с.
2. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»: утв. приказом Минсоцразвития России от 06.10.2015 № 691/н. – М., 2015.
3. Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала (рекрутер)»: утв. приказом Минсоцразвития России от 09.10.2015 № 717/н. – М., 2015.
4. Российская Федерация. Законы. Об информации, информационных технологиях и защите информации : федер. закон : принят Гос. Думой 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://base.garant.ru/12148555/>.
5. **Агарков, А.П.** Теория организации. Организация производства : учеб. пособие [Электронный ресурс] / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. – М. : Дашков и К, 2015. – 271 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24812>.
6. **Андреев, В.И.** Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – М. : Дело, 2014. – 275 с.
7. **Блинов, А.О.** Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебник для магистров / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 212 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24839>
8. **Вудкок, М.** Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: практич. пособие / М. Вудкок, Д. Фрэнсис : Пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 213 с.
9. **Дейнека, А.В.** Современные тенденции в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков – Электрон. текстовые данные. – М.: Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2009. – 403 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10313.html>.
10. **Митрофанова, Е.А.** Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала: учеб.-практ. пособие / Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.А. Каштанова; ред. А.Я. Кибанов. – Проспект, 2012. – 72 с.
11. **Казначевская, Г.Б.** Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 452 с.
12. **Карташова, Л.В.** Организационное поведение: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНРФА-М, 2008. – 384 с.
13. **Кибанов, А.Я.** Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : учеб.-практ. пособие / А.Я. Кибанов ; ред. А.Я. Кибанов ; Гос. ун-т упр. – М. : Проспект, 2012. – 48 с.

14. **Кибанов, А.Я.** Система управления персоналом: учеб.-практ. пособие / А.Я. Кибанов; ред. А.Я. Кибанов; Гос. ун-т упр. – М.: Проспект, 2012. – 60 с.
15. **Конкина, О.** HR-бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности деятельности HR-службы / О. Конкина // Электронный журнал «Корпоративная культура». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.c-culture.ru/read/article/41508> (дата обращения 20.05.2017 г.)
16. Культурологические, экономические и организационные аспекты управления персоналом: монография / под ред. А.В. Охотникова и О.С. Причина; ФГБОУ ВПО РГУПС. – Ростов н/Д, 2010. – 220 с.
17. **Моргунов, Е.Б.** Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2011. – 561 с.
18. **Одегов, Ю.Г.** Организационное поведение в структурно-логических схемах : учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, В.В. Козлова, В.Н. Сидорова. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 360 с.
19. **Оксинойд, К.Э.** Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации : учеб.-практ. пособие / К.Э. Оксинойд., Е.В. Розина. – М. : Проспект, 2014.
20. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учеб.-практ. пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова [и др.]; ред. А.Я. Кибанов; Гос. ун-т упр. – М.: Проспект, 2012. – 63 с.
21. Управление организацией и персоналом: монография / под ред. А.В. Охотникова и А.В. Ворониной; ФГБОУ ВПО РГУПС. – Ростов н/Д, 2015. – 178 с.
22. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г.И. Михайлина [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 280 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24834>.
23. Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики: коллективная монография / К.Г. Абазиева, М.В. Беликова, М.В. Ватолина, В.Д. Верескун [и др.]; под ред. А.В. Охотникова, А.В. Ворониной; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2015. – 188с.
24. Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и лучшие практики: материалы Первой Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (10-11 марта 2016 г.) / редкол.: А.Н. Гуда (пред.) [и др.]; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2016. – 369 с.
25. Экономическая оценка регионов: проблемы, пути решения: монография / Т.А. Киященко; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2014. – 224 с.
26. Управление персоналом [текст]: научно-практический журнал / – М.: зарегистрированы поступления: 2015-2016
27. **Юсквярав, Р.К.** Управленческое консультирование: теория и практика: учеб. пособие / Р.К. Юсквярав. – М.: Вагриус, 2016. – 401с.
28. **Якокка, Л.** Карьера менеджера: учебник / Л. Якокка; Пер. с англ. Р.И. Столпер. – Мн.: Парадокс, 2006. – 305с.

29. Журнал «Управление персоналом». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.top-personal.ru.

30. Административно-управленческий портал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.aup.ru.

31. Электронный журнал «Работа с персоналом». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hr-journal.ru.

32. Электронная библиотечная система «Книгафонд». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.knigafund.ru.

Учебное издание

Воронина Александра Владимировна

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Печатается в авторской редакции
Технический редактор Т.И. Исаева

Подписано в печать 27.10.17. Формат 60×84/16.
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 3,02.
Тираж экз. Изд. № 90482. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

Адрес университета: 344038, Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка
Народного Ополчения, д. 2.