



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

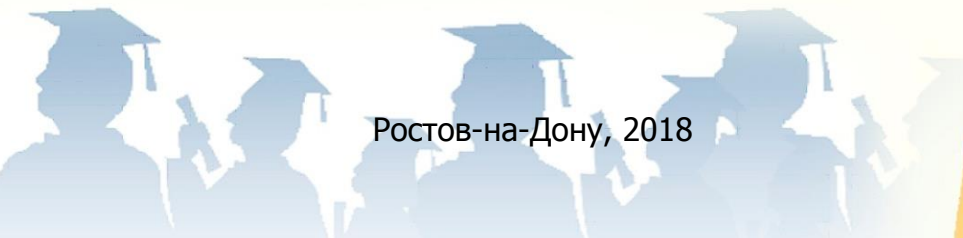
Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства»

**Учебно-методическое пособие**  
по подготовке к семинарским занятиям  
по дисциплине

**«Корпоративная культура и  
управление персоналом в  
организациях сервиса»**

Автор  
Бородай В.А.

Ростов-на-Дону, 2018



## Аннотация

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов очной и заочной форм обучения, обучающихся по направлению 43.03.01 «Сервис»

## Автор



д.с.н., профессор  
кафедры «Сервис,  
туризм и индустрия  
гостеприимства»  
Бородай В.А.

## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>4</b>
<b>ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ</b> .....	<b>5</b>
Раздел I Теоретические основы управления персоналом. Философия и корпоративная культура. ....	5
Тема 1. Исторические этапы развития управления персоналом .....	5
Тема 2. Персонал и трудовой потенциал организации .....	6
Тема 3. Сущность и содержание управления персоналом в организациях сервиса .....	8
Тема 4. Философия и корпоративная культура .....	9
Тема 5. Структура корпоративной культуры .....	11
Тема 6. Корпоративная культура и система управления персоналом .....	13
Тема 7. Организационные структуры, персонал и корпоративная культура.....	15
Тема 8. Корпоративная культура и кадровая политика организации .....	16
Раздел 2 Формирование и развитие подсистем управления персоналом в организациях сервиса .....	18
Тема 9. Кадровое планирование в организации.....	18
Тема 10. Найм и отбор персонала .....	19
Тема 11. Адаптация сотрудников в организации .....	21
Тема 12. Управление профессионально-должностным перемещением сотрудников в организации .....	22
Тема 13. Управление деловой карьерой персонала .....	24
Тема 14. Аттестация и деловая оценка персонала. Диагностика трудовых коллективов, конфликты в организации ..	25
Тема 15. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала .....	27
Тема 16. Мотивирование персонала.....	28
Тема 17. Оценка результатов деятельности подразделения управления персоналом .....	29
<b>ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	<b>31</b>
6.1 Основная литература .....	31
6.2 Дополнительная литература .....	32
6.3 Периодические издания .....	32
6.4 Программно-информационное обеспечение .....	32

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики, в жесткой конкурентной среде возрастает роль значимости человеческого фактора в сервисных организациях. Знания, квалификации, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основа формирования корпоративной культуры, основной ресурс повышения эффективности и выявления конкурентных преимуществ, нацеленных на стратегическое развитие организаций.

Семинарское занятие в вузе - форма самостоятельной работы студентов, позволяющая приобщить студентов к научному использованию источников и литературы. Семинар это форма творческой работы, позволяющая к тому же и закрепить и углубить имеющиеся знания. Следует разумно организовывать работу по подготовке к семинарскому занятию. К теме каждого семинара даётся определённый план, состоящий из нескольких основных тем занятия, примерных тем докладов, контрольных вопросов, также рекомендуется список литературы. Работу следует организовать в следующей последовательности:

Прочтение рекомендованных глав из различных учебников. Ознакомление с рекомендованной литературой из обязательного списка.

Чтение и анализ каждого источника. Прежде всего, следует ознакомиться с методическими указаниями к каждому семинару. Выводы должны делаться самостоятельно. Критическое отношение (конечно, обдуманное) является обязательным элементом научной аналитической работы.

Необходимо подготовить ответы на каждый вопрос плана. Каждое положение ответа подтверждается (если форма семинара это предусматривает) выдержкой из источника литературы. Подготовку следует отразить в виде плана в тетради подготовки к семинарам. Если преподавателем поручено подготовить доклад или сообщение по какой-то указанной теме, то он готовится и в письменной и в устной форме (в расчете на 5-7 минут сообщения). После этого он должен быть обсуждён на семинаре на предмет полноты, глубины раскрытия темы, самостоятельности выводов, логики развития мысли. На семинарском занятии приветствуется любая форма вовлечённости: участие в обсуждении, дополнения, критика - всё, что помогает

более полному и ясному пониманию проблемы.

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Раздел I Теоретические основы управления персоналом. Философия и корпоративная культура.

#### Тема 1. Исторические этапы развития управления персоналом

1.1 Становление и развитие управления персоналом как особого вида профессиональной деятельности.

1.2 Характеристика теоретических подходов.

#### Доклады:

1. Классические, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

2. Теории человеческих отношений.

3. Теории «человеческого капитала» и «организационного развития»

4. Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»

#### Контрольные вопросы:

1. Что являлось основным объектом управления персоналом в период 1920 – 1930 гг. :

- а) индивидуальные особенности работников;
- б) задачи повышения эффективности труда;
- в) профсоюзы, социальное партнерство;
- г) человеческие отношения.

2. Кто из ниже перечисленных ученых ввел понятие «экономический человек»:

- а) Г. Эмерсон; б) А. Файоль; в) М. Вебер; г) Ф. Тейлор.

3. Представителем бюрократического подхода в области

управления человеческими ресурсами является:

а) М. Вебер; б) А. Файоль; в) А. Маслоу; г) Э. Мэйо.

4. В практике управления какой страны используется принцип пожизненного найма:

а) США; б) Япония; в) Германия; г) России.

5. Основными положениями какого подхода по управлению персоналом являются разделение труда, иерархия, публичный офис, лояльность работника по отношению к организации и т. д. :

- а) школа человеческих отношений;
- б) бюрократическое управление человеческими ресурсами;
- в) технократический подход;
- г) административное управление человеческими ресурсами.

### **Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.2; 1.4; 2.1; 2.3; 3.2; 3.3; 3.4;4.1;]

## **Тема 2. Персонал и трудовой потенциал организации**

2.1 Понятие персонала, основные категории, состав и структура

2.2 Трудовой потенциал, характеристика компонентов, оценка

### **Доклады:**

1. Принципы управления персоналом, утвердившиеся в отечественной практике

2. Принципы управления персоналом, применяемые в американских и японских организациях

3. Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников

4. Сравнительная характеристика методов оценки деятельности сотрудников

### **Контрольные вопросы:**

1. Что следует понимать под категорией «персонал»?

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) это трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности

2. Кадры – это:

- а) совокупность физических лиц, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма и обладающих определенными качественными характеристиками;
- б) постоянный штатный состав квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и опытом работы;
- в) ни (а), ни (б);
- г) можно определить как (а) и (б).

3. Работники, принятые в организацию на неопределенный срок – это:

- а) временные работники;
- б) постоянные работники;
- в) сезонные работники;
- г) не относятся ни к одной из перечисленных категорий.

4. Трудовой потенциал – это:

- а) способность работника качественно и безошибочно выполнять определенные профессиональные функции;
- б) совокупность физических и интеллектуальных свойств человека, позволяющая достигать определенных результатов в производственной деятельности и совершенствоваться под влиянием происходящих изменений;
- в) свойства личности, индивидуальные особенности людей, от которых зависит приобретение ими знаний, умений, навыков, а также успешность выполнения различных видов работ.

5. Устойчивое снижение работоспособности возникает:

- а) в результате потребления физической и нервно-эмоциональной энергии работника в течение рабочего дня;
- б) в связи с возрастом и состоянием здоровья;
- в) от старости или инвалидности, когда человек становится нетрудоспособным.

### **Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.2; 1.3; 2.1; 2.2; 2.3; 3.2; 4.1; 4.5; 4.6; 4.7;]

## **Тема 3. Сущность и содержание управления персоналом в организациях сервиса**

3.1 Определение, характеристика основных направлений деятельности

3.2 Определение методологии, системы и технологии управления персоналом в организациях сервиса

### **Доклады:**

1. Современные тенденции в развитии кадрового обеспечения системы управления кадрами
2. Требования, предъявляемые к информационному обеспечению системы управления персоналом в организациях сервиса
3. Состав и последовательность операций по выбору технических средств, используемых кадровыми службами в организациях сервиса

### **Контрольные вопросы:**

1. В зависимости от какого признака персонал организации подразделяется на промышленно-производственный и непромышленный:

- а) продолжительности трудовых отношений;
- б) профессиональных характеристик;
- в) образования и опыта работы;
- г) выполняемых функций.

2. Списочный состав работников – это:



- а) все работники, числящиеся в штате;
- б) работники, находящиеся в командировках, отпусках, на учебе;
- в) работники, принятые для замещения временно отсутствующего лица;
- г) руководители и специалисты;
- д) работники, требуемые для выполнения сменных заданий.

3. Явочный состав – это численность работников, необходимых:

- а) для замещения временно отсутствующих работников;
- б) для выполнения сменных заданий;
- в) для выполнения годовых планов;
- г) для обслуживания основных рабочих.

4. Структура персонала – это:

- а) численность основных категорий работников;
- б) соотношение различных категорий работников в их общей численности;
- в) численность административно-управленческих работников;
- г) численность персонала, имеющих высшее профессиональное образование.

5. Социально-демографическая структура представляет собой соотношение групп работников в зависимости от:

- а) уровня квалификации, специальности;
- б) пола, возраста, семейного положения;
- в) общности ценностей и интересов;
- г) статуса в организации.

#### **Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.3; 1.4; 2.2; 3.1; 3.2; 4.1; 4.3; 4.5;]

### **Тема 4. Философия и корпоративная культура**

4.1 Определение философии, миссии компании

4.2 Характеристика философских подходов к управлению персоналом в различных странах

4.3 Корпоративная культура, её структура и виды, методы формирования.

#### **Доклады:**

1. Элементы корпоративной культуры
2. Типология корпоративной культуры Г. Хофштеда
3. Типология корпоративной культуры Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди
4. Место культуры организации в социокультурной системе общества

### **Контрольные вопросы:**

1. Базисная ценность представляет собой:
  - а) основные цели функционирования организации, называемые миссией;
  - б) задачи организации, вытекающие из анализа возможностей ее развития;
  - в) краткосрочные программы реализации целей организации;
  - г) оперативные планы управления персоналом.
  
2. Организационная культура – это:
  - а) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;
  - б) основные положения, определяющие организацию рабочих мест, подготовку и проведение совещаний, собраний;
  - в) совокупность нормативных, методических материалов, используемых в работе с персоналом;
  - г) отношения, основанные на совместных ценностях, социальных нормах, установках поведения, регламентирующих действия работников.
  
3. Культура «огорода» характерна для:
  - а) государственных предприятий, которые не интересуются изменениями внешнего окружения;
  - б) предприятий с пирамидальной структурой, построенной в соответствии с принципами тейлоризма;
  - в) мелких и средних негосударственных предприятий, стратегия которых зависит от случая;
  - г) крупных негосударственных предприятий, имеющих бюрократизированную структуру;
  - д) крупных предприятий, имеющих 3 – 4 иерархических уровня управления;
  - е) предприятий, характеризующиеся высокой маневренностью

и гибкостью;

ж) различным небольшим фирмам, характеризующимся постоянным приспособлением к рыночным изменениям.

4. Система, в которой формируются и осуществляются функции управления персоналом, представляет собой:

- а) кадровую стратегию;
- б) систему управления персоналом;
- в) кадровую политику;
- г) контроллинг персонала.

5. Основными функциями подсистемы найма и учета персонала являются:

- а) организация найма, оценки, отбора, приема, рациональное использование и занятость персонала;
- б) реализация деловой карьеры и профессионально-должностных перемещений сотрудников;
- в) организация переподготовки и повышения квалификации;
- г) разработка систем оплаты и премирования работников.

### **Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.3; 1.4; 2.1; 2.3; 3.1; 3.2; 4.1; 4.2; 4.4; 4.6;]

## **Тема 5. Структура корпоративной культуры**

5.1 Уровни корпоративной культуры.

5.2 Компоненты корпоративной культуры.

5.3 Идеи и поведенческие стороны корпоративной культуры.

### **Доклады:**

1. Последовательность работ по поддержанию корпоративной культуры.

2. Развитие корпоративной культуры.

3. Типология корпоративной культуры Р. Акоффа

4. Понятие и виды субкультур

5. Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры

6. Игровая структура корпоративной культуры
7. Имиджевая структура корпоративной культуры

### Контрольные вопросы:

1. Особенности, структура, виды организационных культур, их взаимосвязь со
  - а) стратегией и эффективностью развития организации, а также методы изучения,
  - б) формирования и развития организационной культуры, являются:
  - в) предметом «Организационной культуры»;
  - г) основанием классификации организационных культур.
2. Стереотипы характерные для предпринимательской организационной культуры – это
  - а) ориентация работников на:
  - б) личный доход;
  - в) социальные нужды;
  - г) личные цели, вызов;
  - д) командные цели.
3. Основные характеристики организационной культуры определяет:
  - а) организационная структура;
  - б) структура коммуникаций;
  - в) структура социально-психологических отношений;
  - г) игровая структура;
  - д) ценностно-нормативная структура;
  - е) структура внешней идентификации.
4. За информационный обмен отвечает:
  - а) ценностно-нормативная структура;
  - б) организационная структура;
  - в) структура коммуникаций;
  - г) структура социально-психологических отношений;
  - д) игровая структура;
  - е) структура внешней идентификации.
5. За имидж организации отвечает:
  - а) ценностно-нормативная структура;

- б) организационная структура;
- в) структура коммуникаций;
- г) структура социально-психологических отношений;
- д) игровая структура;
- е) структура внешней идентификации.

**Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.2; 1.4; 2.1; 2.2; 3.1; 3.2; 3.4; 4.3; 4.5; 4.6;]

**Тема 6. Корпоративная культура и система управления персоналом**

6.1 Функции служб управления персоналом, принципы формирования и развития

6.2 Методы анализа и построения системы управления персоналом.

6.3 Организационная культура и внешняя среда

**Доклады:**

1. Роль корпоративной культуры с точки зрения руководителей

2. Роль корпоративной культуры с точки зрения сотрудников

3. Типология корпоративной культуры С. Ханди

4. Модель диагностики корпоративной культуры Т. Парсонса

5. Диагностика корпоративной культуры

6. Визуализация корпоративной культуры

**Контрольные вопросы:**

1. Система управления персоналом включает в себя:

- а) функциональные подразделения;
- б) функциональные подразделения и их руководителей;
- в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
- г) административно-управленческий аппарат.

2. Принцип комплексности подразумевает:

- а) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта;
- б) своевременное принятие решений, предупреждающих или устраняющих отклонения в системе управления персоналом;
- в) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
- г) создание наиболее эффективной системы управления персоналом.

3. Принцип обусловленности функций управления персоналом целям производства подразумевает, что:

- а) функции управления персоналом, ориентированные на производство, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
- б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
- в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом;
- г) необходим выбор наиболее рациональных вариантов для конкретных условий производства.

4. Метод, позволяющий выбрать варианты построения системы управления персоналом или выполнения какой-либо функции, требующей наименьших затрат, представляет собой:

- а) параметрический;
- б) функционально-стоимостного анализа;
- в) структуризации целей;
- г) декомпозиции.

5. Основными функциями подсистемы найма и учета персонала являются:

- а) организация найма, оценки, отбора, приема, рациональное использование и занятость персонала;
- б) реализация деловой карьеры и профессионально-должностных перемещений сотрудников;
- в) организация переподготовки и повышения квалификации;
- г) разработка систем оплаты и премирования работников.

### **Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.2; 2.1; 2.2; 2.3; 3.3; 3.4; 4.1; 4.2; 4.3; 4.4;]

## **Тема 7. Организационные структуры, персонал и корпоративная культура**

- 7.1 Функции, структура служб управления персоналом.
- 7.2 Ключевые понятия организационной структуры.
- 7.3 Требования к организационной структуре.

### **Доклады:**

- 1. Централизация и децентрализация.
- 2. Делегирование полномочий.
- 3. Корпоративная культура и типы организационных структур.
- 4. Влияние корпоративной культуры на организационную эффективность

### **Контрольные вопросы:**

- 1. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:
  - а) да
  - б) нет
- 2. Укажите верное определение организационной структуры предприятия:
  - а) формальная схема организации, по которой подразделяются, группируются и координируются рабочие задания;
  - б) процесс разработки или изменения полномочий структурных подразделений;
  - в) процесс выработки властных полномочий, связанных с децентрализацией;
- 3. Укажите из приведенного верное определение «департаментализация»:
  - а) неразрывная линия властных полномочий, связывающая верхние уровни организации с нижними и определяющую порядок их подотчетности;
  - б) порядок определения сколькими подчиненными может

эффективно руководить тот или иной менеджер;  
в) основа, на которой происходит группирование отдельных рабочих заданий для достижения целей организации;

4. К показателям эффективности организационной структуры управления в менеджменте относят:

- а) наличие штабных структурных единиц;
- б) наличие полуавтономных рабочих групп;
- в) уровень оплаты труда аппарата управления;
- г) развитость связей между уровнями и звеньями управления;

5. Норма, определяющая сколькими подчиненными может эффективно руководить тот или иной менеджер называется:

- а) нормой управляемости;
- б) нормой системности;
- в) нормой делегирования;
- г) нормой полярности;

### **Рекомендуемая литература:**

[1.2; 1.3; 1.4; 2.1; 2.2; 3.1; 3.3; 4.1; 4.2; 4.6; 4.7;]

## **Тема 8. Корпоративная культура и кадровая политика организации**

8.1 Понятие, структура и характеристика основных составляющих кадровой политики

8.2 Типы кадровой политики

8.3 Взаимосвязь с корпоративной культуры и стратегии развития организаций

### **Доклады:**

- 1. Направления реализации кадровой политики
- 2. Сущность категории «кадровая политика», ее обусловленность внешними и внутренними факторами
- 3. Критерии оценки кадровой политики в организации
- 4. Показатели анализа эффективности корпоративной культуры
- 5. Особенности кадровой политики в Японии



**Контрольные вопросы:**

1. Кадровая политика – это:

- а) система найма и отбора персонала на предприятии;
- б) система работы с персоналом, объединяющая различные формы и направления деятельности по управлению персоналом с целью формирования сплоченности и высокопроизводительного коллектива;
- в) система методов и функций управления персоналом;
- г) все определения верны;
- д) все определения неверны.

2. Основная цель кадровой политики заключается в:

- а) минимизации издержек на рабочую силу;
- б) проектировании рациональных приемов и методов труда;
- в) ориентации на индивидуализацию работника;
- г) создании сплоченного и высокопроизводительного коллектива.

3. Рефлексия – это:

- а) этап проектирования кадровой политики;
- б) тип кадровой политики;
- в) стратегия предпринимательства;
- г) этап формирования организационной структуры.

4. Что понимается под субъектом кадровой стратегии организации:

- а) персонал как совокупность физических лиц;
- б) система управления персоналом организации;
- в) совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействия на персонал.

5. Расположите этапы разработки кадровой политики в хронологической последовательности:

- а) программирование, рефлексия, мониторинг, нормирование;
- б) нормирование, рефлексия, программирование, мониторинг;
- в) рефлексия, нормирование, программирование, мониторинг;
- г) мониторинг, программирование, рефлексия, нормирование.

**Рекомендуемая литература:**

[1.2; 1.3; 1.4; 2.1; 2.3; 3.1; 3.2; 4.3; 4.4; 4.5; 4.7;]

## Раздел 2 Формирование и развитие подсистем управления персоналом в организациях сервиса

### Тема 9. Кадровое планирование в организации

- 9.1 Сущность, принципы, уровни кадрового планирования
- 9.2 Оперативный план, методы планирования потребности в персонале
- 9.3 Планирование затрат на персонал

#### Доклады:

- 1. Факторы, определяющие потребность организации в персонале
- 2. Пути оптимизации численности сотрудников
- 3. Планирование использования персонала
- 4. Планирование развития персонала
- 5. Планирование высвобождения персонала

#### Контрольные вопросы:

- 1. Общая потребность в персонале – это количество персонала, которое необходимо привлечь в плановом периоде дополнительно к имеющейся численности работников базового периода:
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) ни (а), ни (б).
  
- 2. Сбор информации о составе и структуре персонала, его движении, использовании рабочего времени, заработной плате, компенсационном пакете, её обработка и анализ осуществляется на следующем этапе кадрового планирования:
  - а) информационный этап принятия решения;
  - б) этап разработки проектов;
  - в) альтернативный этап;
  - г) этап контроллинга.
  
- 3. Общая потребность в персонале – это:
  - а) численность персонала, которая должна являться на

работу ежедневно для выполнения запланированного объема работ;

б) численность персонала, которую необходимо привлечь, дополнительно для выполнения запланированного объема работ;

в) численность персонала, необходимая предприятию для выполнения запланированного объема работ;

г) численность персонала, состоящая в списках предприятия.

4. Нормативный метод планирования численности основывается на:

а) использовании мнений специалистов;

б) использовании норм затрат трудовых ресурсов;

в) установлении линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами;

г) анализе взаимосвязи между численностью персонала и факторами производства.

5. Нормы управляемости могут быть использованы для определения требуемой численности:

а) рабочих основного производства;

б) рабочих, обслуживающих основное производство;

в) служащих;

г) руководителей;

д) технических исполнителей

### **Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.3; 2.1; 2.2; 2.3; 3.3; 3.4; 4.1; 4.2; 4.5; 4.7;]

## **Тема 10. Найм и отбор персонала**

10.1 Сущность, источники пополнения новых сотрудников

10.2 Процедура и методы отбора новых сотрудников

### **Доклады:**

1. Оценка эффективности отбора персонала

2. Критерии и процедуры отбора

3. Разработка основных оценочных критериев кандидата

4. Организация процесса отбора претендентов на

вакантную должность

### **Контрольные вопросы:**

1. Информация о наличии вакантных мест в СМИ и специальных изданиях является следующим путем покрытия потребности в персонале:

а) активным; б) пассивным; в) ни тем, ни другим

2. Удовлетворение потребности предприятия в персонале может быть произведено за счет:

- а) внешних источников;
- б) внутренних источников;
- в) за счет того и другого источника;
- г) другими путями.

3. Как называется собеседование, проводимые по инициативе лица, ищущего работу?

- а) биографическое;
- б) отборочные;
- в) разведочные;
- г) групповые;
- д) отборочные.

4. Какая основная цель найма персонала:

- а) привлечение кандидатов, соответствующих требованиям должности, для достижения целей организации;
- б) удовлетворение дополнительной потребности в работниках в количественном и качественном отношении;
- в) определение работника, который в наибольшей степени соответствует требованиям вакантной должности.

5. Выделите один из основных подходов к написанию резюме:

- а) экономический подход;
- б) хронологический подход;
- в) социально-психологический подход.

### **Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.3; 1.4; 2.1; 2.2; 2.3; 3.3; 4.1; 4.2; 4.3; 4.4; 4.6; 4.7;]

## **Тема 11. Адаптация сотрудников в организации**

11.1 Сущность, виды, факторы адаптации

11.2 Управление адаптацией

### **Доклады:**

1. Коучинг в современных организациях
2. Стадии адаптации персонала
3. Оценка процесса адаптации персонала
4. Общая программа трудовой адаптации сотрудника

### **Контрольные вопросы:**

1. К производственным факторам адаптации новых работников относят:
  - а) стаж работы, квалификация, возраст, семейное положение, установка на продолжение образования и т. п. ;
  - б) жилищные условия, бытовое обслуживание, условия отдыха и внеслужебного общения и т. п. ;
  - в) условия труда, организация и обслуживание рабочего места, система вознаграждения, социально-психологический климат, стиль руководства;
  - г) ценности, мотивы, нормы поведения.
2. Процесс включения работника в систему взаимоотношений коллектива с его групповыми нормами, ценностями, взаимоотношениями представляет собой:
  - а) профессиональную адаптацию;
  - б) организационную адаптацию;
  - в) социально-психологическую адаптацию;
  - г) психофизиологическую.
3. Какие виды адаптации по воздействию на работников существуют:
  - а) производственная и непроизводственная;
  - б) прогрессивная и регрессивная;
  - в) активная и пассивная.
4. Выделите один из основных подходов к написанию резюме:
  - а) экономический подход;

- б) хронологический подход;
- в) социально-психологический подход.

5. Что является недостатком внешних источников привлечения персонала:

- а) удовлетворяется потребность только в качественном обеспечении сотрудниками;
- б) отсутствие новых идей;
- в) высокие затраты;
- г) небольшой выбор.

### **Рекомендуемая литература:**

[1.2; 1.3; 1.4; 2.1; 2.2; 3.1; 3.2; 3.4; 4.3; 4.5; 4.7;]

## **Тема 12. Управление профессионально-должностным перемещением сотрудников в организации**

12.1 Определение, формы перемещений и их характеристика

12.2 Резерв на замещение, его назначение и порядок формирования.

12.3 Высвобождение персонала, текучесть, показатели, мотивы

### **Доклады:**

1. Основополагающие цели и задачи перемещения персонала

2. Специальные и индивидуальные программы подготовки резерва

### **Контрольные вопросы:**

1. Целью создания системы управления профессионально-должностными перемещениями работников является:

- а) максимально возможное сочетание интересов организации и интересов работников;
- б) сокращение периода привыкания новых работников к профессии;
- в) развитие позитивного отношения к работе;

- г) удовлетворение дополнительной потребности в работниках.
2. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующую требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:
- а) резерв руководителей на выдвижение;
  - б) аттестационная комиссия;
  - в) административно-управленческий персонал;
  - г) кадровая служба.
3. Какие из этих работ относятся к формированию кадрового резерва
- а) составление планов дополнительной подготовки;
  - б) реализация планов индивидуального развития;
  - в) разработка планов индивидуального развития;
  - г) определение критериев отбора в резерв.
4. К задачам по формированию кадрового резерва не относятся:
- а) выявление сотрудников, обладающих потенциалом для продвижения;
  - б) своевременная подготовка сотрудников к занятию вакантной должности;
  - в) своевременное и качественное замещение вакантных должностей;
  - г) удовлетворение дополнительной потребности организации в персонале;
  - д) сохранение преемственности и устойчивости управления организацией и ее подразделениями.
5. Ротация – это:
- а) совмещение горизонтального и вертикального форм перемещений;
  - б) междолжностное продвижение в пределах одного уровня управления;
  - в) процесс приобретения знаний, умений и навыков работников;
  - г) оценка работника с целью зачисления в резерв.

### Рекомендуемая литература:

[1.1; 1.4; 2.1; 2.2; 2.3; 3.2; 3.3; 4.2; 4.3; 4.6; 4.7;]

### **Тема 13. Управление деловой карьерой персонала**

13.1 Понятие, классификация видов деловой карьеры персонала

13.2 Характеристика этапов деловой карьеры персонала, факторы, управление

#### **Доклады:**

1. Горизонтальная и вертикальная карьера
2. Ротация персонала как фактор повышения мотивации сотрудников компании

#### **Контрольные вопросы:**

1. Предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест), которые сотрудник потенциально может пройти, представляет собой:
  - а) систему повышения квалификации работников;
  - б) карьеру;
  - в) планирование персонала;
  - г) адаптацию.
2. На какой стадии карьеры, по Г. Десслеру, происходит выяснение и укрепление профессиональных целей, планирование карьеры:
  - а) стадия формирования, подстадия стабилизации;
  - б) стадия сохранения;
  - в) стадия исследования;
  - г) стадия формирования, подстадия испытания.
3. Карьера, при которой работник в процессе своей профессиональной деятельности последовательно проходит определенные стадии развития в рамках одной организации:
  - а) межорганизационная;
  - б) горизонтальная;
  - в) ступенчатая;



- г) внутриорганизационная;
  - д) центростремительная.
4. Что является внутренней характеристикой карьеры?
- а) продвижение человека в организации;
  - б) индивидуальная последовательность поведений человека;
  - в) субъективно осознанный человеком образ своей рабочей жизни и собственной роли в ней.
5. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры
- а) горизонтального типа;
  - б) вертикального типа;
  - в) центростремительного типа.

#### **Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.2; 2.1; 2.2; 3.1; 3.2; 3.4; 4.1; 4.2;4.5;]

### **Тема 14. Аттестация и деловая оценка персонала. Диагностика трудовых коллективов, конфликты в организации**

- 14.1 Определение, функции, процедура, виды оценки персонала
- 14.2 Комплексная оценка, аттестация персонала, порядок её проведения
- 14.3 Классификация конфликтов и способы их разрешения
- 14.4 Стрессы в организации

#### **Доклады:**

- 1. Совершенствование аттестации сотрудников в организации
- 2. Сущность аттестации, ее роль в управлении персоналом
- 3. Межличностные способы разрешения конфликтов в организации
- 4. Структурные методы разрешения конфликтов
- 5. Общая модель системы показателей оценки управленческого персонала

### Контрольные вопросы:

1. Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности:
  - а) разработка должностной инструкции;
  - б) деловая оценка;
  - в) аттестация;
  - г) контроль;
  - д) анализ и описание рабочего места (должности).
  
2. Начальным этапом процедуры деловой оценки является:
  - а) формирование оценочной комиссии;
  - б) разработка графика проведения оценки;
  - в) разработка методики деловой оценки;
  - г) документационное обеспечение процесса оценки.
  
3. Кто принимает решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности?
  - а) расчетная группа;
  - б) аттестационная комиссия;
  - в) руководитель предприятия;
  - г) экспертная группа.
  
4. Нормативной основой отбора признаков оценки деловых качеств сотрудника является:
  - а) квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, служащих;
  - б) должностная инструкция;
  - в) положение о структурном подразделении;
  - г) индивидуальный план работы сотрудника;
  - д) устав предприятия.
  
5. Метод деловой оценки путем ранжирования сотрудников представляет собой:
  - а) изучение их деловых и личностных качеств;
  - б) расположение сотрудников в определенном порядке от лучшего до худшего;
  - в) измерение критериев оценки группой специально отобранных работников;

- г) изучение показателей профессионального поведения.

**Рекомендуемая литература:**

[1.2; 1.3; 1.4; 2.1; 2.3; 3.1; 3.4; 4.1; 4.2; 4.3; 4.6; 4.7;]

**Тема 15. Обучение, переподготовка и повышение  
квалификации персонала**

15.1 Сущность, принципы и виды обучения, их  
характеристика

15.2 Методы обучения персонала

**Доклады:**

1. Значение профессионального развития и обучения  
персонала
2. Критерии оценки эффективности обучения в организации

**Контрольные вопросы:**

1. Целенаправленный процесс установления соответствия  
качественных характеристик персонала требованиям должности:
  - а) разработка должностной инструкции;
  - б) деловая оценка;
  - в) аттестация;
  - г) контроль;
  - д) анализ и описание рабочего места (должности).
2. Начальным этапом процедуры деловой оценки является:
  - а) формирование оценочной комиссии;
  - б) разработка графика проведения оценки;
  - в) разработка методики деловой оценки;
  - г) документационное обеспечение процесса оценки.
3. Регулярная основная развернутая аттестация проводится:
  - а) раз в год;
  - б) раз в два года;
  - в) по мере необходимости;
  - г) раз в три – пять лет.

4. Основными функциями деловой оценки являются (вычеркните лишнее):
- а) контрольная;
  - б) административная;
  - в) информационная;
  - г) демократическая.
5. Выделите основные методы измерения критериев деловой оценки (отметьте неправильный ответ):
- а) ранжирование;
  - б) шкалирование;
  - в) затраты – результаты;
  - г) экспертная оценка;

### **Рекомендуемая литература:**

[1.2; 1.3; 2.1; 2.2; 2.3; 3.4; 4.1; 4.2; 4.3; 4.6; 4.7;]

## **Тема 16. Мотивирование персонала**

- 16.1 Теории трудовой мотивации
- 16.2 Формы стимулирования персонала
- 16.3 Содержательные теории мотивации
- 16.4 Процессные теории мотивации

### **Доклады:**

- 1. Заработная плата. Участие в капитале компании. Социальные выплаты (бенефиты)
- 2. Моральное стимулирование
- 3. Современные факторы, мотивирующие труд

### **Контрольные вопросы:**

1. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?
- а) классические, прогрессивные;
  - б) социальные, экономические;
  - в) содержательные, процессуальные;
  - г) теоретические, эмпирические;

2. В соответствии с теорией «X» Дугласа МакГрегора человек:

- а) стремиться к проявлению самостоятельности;
- б) обладает творческим мышлением;
- в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- г) не любит работать и старается избежать ответственности;

3. Наиболее действенными в рыночных условиях являются:

- а) экономические методы управления персоналом;
- б) социальные методы управления персоналом;
- в) психологические методы управления персоналом;
- г) организационно-административные методы управления персоналом.

4. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

- а) постоянному увеличению эффективности его работы;
- б) временному увеличению эффективности его работы;
- в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
- г) временному уменьшению эффективности его работы;

5. Общественное поощрение деятельности работника трудовым коллективом является мерой:

- а) организационной мотивации;
- б) социальной мотивации;
- в) экономической мотивации;
- г) нематериальной мотивации.

### **Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.3; 1.4; 2.1; 2.2; 2.3; 3.3; 4.2; 4.3; 4.4; 4.6; 4.7;]

## **Тема 17. Оценка результатов деятельности подразделения управления персоналом**

17.1 Понятие, подходы к оценке результатов деятельности подразделения управления персоналом

17.2 Методы диагностики системы оценки результатов деятельности подразделения управления персоналом

17.3 Показатели оценки деятельности подразделений

### **Доклады:**

1. Значение и роль кадровых служб в управлении персоналом
2. Направления деятельности служб управления персоналом
3. Критерии и показатели оценки эффективности работы служб управления персоналом

### **Контрольные вопросы:**

1. По каким критериям Вы бы оценили эффективность программы обучения менеджеров:
  - а) издержки обучения;
  - б) внутреннему критерию, связанному непосредственно с содержанием программы;
  - в) внешнему критерию, характеризующему уровень влияния программы обучения на последующую деятельность обучающегося персонала;
  - г) психоэмоциональному критерию, связанному с уровнем удовлетворенности обучением работников.
  
2. Систематизированный четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности и для их соотношения с итогами деятельности предприятия, с итогами других предприятий – это:
  - а) оценка деятельности служб управления персоналом;
  - б) планирование издержек на персонал;
  - в) контроллинг персонала;
  - г) мониторинг.
  
3. Чем может быть определена эффективность систем Управления персоналом организации:
  - 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 затрат и потерь на функционирование

систем.

4. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;
- в) коллективный договор;
- г) трудовой контракт;
- д) личный листок работника

5. Социальное партнерство - это:

- а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
- в) отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;
- г) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;
- д) кооперация и специализация управленческого труда

### **Рекомендуемая литература:**

[1.2; 1.3; 2.1; 2.2; 2.3; 3.3; 3.4; 4.2; 4.4; 4.5; 4.6; 4.7;]

## **ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **1. Основная литература**

1.1.Баумгартен Л.В., Красноженова Г.Ф. Корпоративная культура и управление персоналом в туризме: теория и практика: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М. ISBN 978-5-9558-

0203-9 2012

1.2. Перскова, Т. Н. Корпоративная культура [Электронный ресурс] : учебник. М.: Логос ISBN 978-5-98704-467-4. 2011

1.3 Дейнека А. В. Управление персоналом : учебник. М.: ИТК "Дашков и К" ISBN 978-5-394-01977-7. 2013

1.4 Соломанидина Т.О..Организационная культура компании: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, ISBN 978-5-16-002818-7. 2010

## 2. Дополнительная литература

2.1 Семенов, Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика [Электронный ресурс] М.: Логос, 2017

2.2 Н.А. Зайцева. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие. М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М. 2013

2.3 О.Г. Тихомирова. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие М.: ИНФРА-М. 2017

## 3. Периодические издания

3.1 Журнал «Российский экономический журнал».

3.3 Журнал «Вестник российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

3.2 Журнал «Вестник московского университета. Серия 19: Лингвистика и межкультурная коммуникация

3.4 Деловой журнал Управление персоналом

## 4. Программно-информационное обеспечение

4.1 <http://hr-portal.ru/tags/podbor-personala> Ронзина Майя Дмитриевна. Корпоративная культура как инструмент управления персоналом

4.2 <http://www.pro-personal.ru/> Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом

4.3 <http://www.aup.ru> Административно-управленческий портал.



4.4 <http://www.hr100.ru/> Управление персоналом:  
100% практика

4.5 <http://www.top-personal.ru/> Курс лекций по учебной дисциплине Корпоративная культура и управление персоналом, автор: преподаватель кафедры управление персоналом и документооборота Института права и управления ВГУЭС Николаева В. И.

4.6 Петренко А.С. Лекционный курс – Управление персоналом. ДГТУ. <http://de.dstu.edu.ru> Имя пользователя: student. Пароль:cdodstu

4.7 <http://business.kulichki.net> Библиотека Business Lib на Куличках