

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 06.03.2024 18:45:54  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ - филиал РАНХиГС**

---

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**УТВЕРЖДЕНО**  
Директор СЗИУ РАНХиГС  
А.Д.Хлутков

Электронная подпись

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА  
«Психология управления»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.09 «Основы управления персоналом»**

37.03.01.- Психология

очная

Год набора - 2023

Санкт-Петербург, 2022

**Авторы-составители:**

к.пс.н, доц. Сапожников А.С.

**Заведующий кафедрой** социальных технологий: доктор политических наук, доцент, профессор кафедры социальных технологий И.А. Ветренко.

**РПД Б1.В.09 «Основы управления персоналом»** одобрена на заседании кафедры социальных технологий. Протокол от «30» августа 2021г. №1.  
В новой редакции Протокол №9 от «27» июня 2022г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. 1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. 2.Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. 3.Содержание и структура дисциплины.....	6
4. 4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	12
5. 5.Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	36
6. 6.Методические материалы для освоения дисциплины.....	45
7. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»	
7.1. Основная литература.....	47
7.2. Дополнительная литература.....	47
7.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация.....	48
7.4. Интернет-ресурсы.....	48
7.5. Иные источники.....	48
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	48

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.09 «Основы управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

*Таблица 1*

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Наименование компонента компетенции</b>
ПКс-1	Способен осуществлять психологическое сопровождение организационно-управленческой деятельности	ПКс-1.3.	Способен осуществлять психологическое сопровождение организационно-управленческой деятельности
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2.	Способен обосновывать адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию
ПКс-2	Способен к реализации мероприятий, направленных на развитие управленческих компетенций и лидерского потенциала работников организации	ПКс-2.3.	Способен реализовывать мероприятия, направленные на развитие лидерского потенциала работников организации

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

*Таблица 2*

<b>ОТФ/ТФ/ профессиональные действия</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>

	УК ОС-3.2.	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы работы коллектива и работы в команде;</li> <li>- требования, предъявляемые к ролевой позиции в коллективе (команде);</li> <li>- особенности командной работы;</li> <li>- правила поведения в командной работе в соответствии с требованиями ролевой позиции.</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работать согласованно в команде и трудовом коллективе;</li> <li>- соответствовать требованиям, предъявляемым ролевой позицией к командной работе;</li> <li>- вести себя в соответствии с требованиями командной работы.</li> </ul> <p>на уровне навыков:</p> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умением работать в коллективе (команде);</li> <li>- нормативно-правовыми актами в области труда и коллективной (командной) деятельности;</li> <li>- современными методами управления коллективом (командой);</li> <li>- умением вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в общекорпоративной работе.</li> </ul>
<p>На основе результатов Форсайт-сессии сессии кафедры СТ СЗИУ-филиала РАНХ от 10.09.2021г. Обобщенные трудовые функции (ОТФ), как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Психологическое сопровождение организационно-управленческой деятельности;</li> </ul> <p>Трудовые функции (ТФ):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Психологическая экспертиза социально-психологического климата организации.</li> </ul> <p>Трудовые действия (ТД):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация и проведение мероприятий, направленных на принятие эффективных групповых решений с использованием психологических технологий;</li> <li>- Проектирование и коучинг проектных команд;</li> <li>- Анализ распределения ролей в организации, составление социограммы.</li> </ul>	ПКс-1.3.	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знание основных социально-психологических технологий в управленческой сфере.</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять социально-психологические технологии и методы для оптимизации управленческих процессов, деятельности менеджера и совместной деятельности работников по достижению организационных целей</li> </ul> <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками формулирования психологических рекомендаций для оптимизации управленческих процессов.</li> </ul>

<p>Обобщенные трудовые функции (ОТФ), как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Психологическое сопровождение организационно-управленческой деятельности</li> </ul> <p>Трудовые функции (ТФ):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Психологическое консультирование субъектов организационно-управленческой деятельности (работников организации) по вопросам карьерного роста и профессионального развития</li> <li>- Психологическая оценка и развитие лидерского потенциала</li> </ul> <p>Трудовые действия (ТД):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проектирование и коучинг проектных команд</li> <li>- Психодиагностика профессионально-важных качеств и склонностей сотрудников</li> <li>- Проектирование программ обучения персонала, основанных на современном психологическом знании</li> </ul>	<p>ПКс-2.3</p>	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- психологию межличностных отношений в группах.</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умение оценивать управленческий потенциал подчиненных и оказывать содействие его развитию в соответствии с требованиями командной работы.</li> </ul> <p>на уровне навыков:</p> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать лидерский потенциал работников в интересах организации..</li> </ul>
---	----------------	---

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.09 «Основы управления персоналом» (7 семестр) относится к дисциплинам вариативной части направления подготовки бакалавров 37.03.01.- «Психология»

Ее изучению предшествуют такие дисциплины как «Психология личности» (Б1.О.15, 3 семестр), «Основы теории коммуникации» (Б1.О.28, 2 семестр), «Организационная психология» (Б1.В.08, 6 семестр), что обеспечивает успешное освоение компетенции.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при выполнении выпускных квалификационных работ, а также в дальнейшей практической деятельности.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетные единицы, 180 акад. часов, 135 астр. часа.

*Таблица 3*

Вид работы	Трудоемкость (в академ./астр. часах)
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>180/135</b>
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>50/37,5</b>

Лекции	20/15
Практические занятия	28/21
Консультации	2/1,5
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>94/70,5</b>
Контроль	<b>36/27</b>
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклады, тестирование, собеседование по терминам, деловая игра
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Экзамен (7 семестр)</b>

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ)

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

Таблица 4

№п/п	Наименование темы	Всего часов	Объем дисциплины, час.				СРО	Форма текущего контроля успеваемости и, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	ККСР		
<b>Тема 1.</b>	Управление персоналом как профессиональный вид деятельности, система управления персоналом (элементы, функции, принципы, методы).	22	3		4		15	УО*, Д***, ДИ*****
<b>Тема 2.</b>	Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом, планирование в управлении персоналом, анализ и проектирование рабочего места.	20	1		4		15	УО, Д., Т**
<b>Тема 3.</b>	Оценка, аттестация, высвобождение персонала.	23	4		4		15	УО, Д, СТ****
<b>Тема 4.</b>	Профессиональное развитие, обучение персонала, планирование и управление карьерой.	23	4		4		15	УО, Д, Т
<b>Тема 5.</b>	Мотивация и стимулирование персонала, основы	27	4		6		17	УО, Д, СТ

	вознаграждающего управления, организация оплаты труда сотрудников.						
<b>Тема 6.</b>	Стили руководства, коммуникации, формальные и неформальные группы, конфликты в организации, здоровье и безопасность персонала.	27	4	6	17	УО, Д, Т	
<b>Контроль</b>		<b>36/27</b>					
<b>Консультации</b>		<b>2/1,5</b>					
<b>Промежуточная аттестация</b>						<b>Экзамен</b>	
<b>ИТОГО (акад.ч./астр.ч.):</b>		<b>180/13 5</b>	<b>20/15</b>	<b>28/21</b>	<b>94/7 1</b>		

УО\* – устный опрос

Т\*\* – тестирование

Д\*\*\*- доклад

СТ\*\*\*\*- собеседование по терминам

ДИ\*\*\*\*\*- деловая игра

Примечание:

Л- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР- лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ- практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР- индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ- занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СРО- самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

**\*При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения**

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://sziu-de.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

### 3.2. Содержание дисциплины

**Тема 1. Управление персоналом как профессиональный вид деятельности, система управления персоналом (элементы, функции, принципы, методы).**

Управление персоналом как профессия. Субъекты управления персоналом  
Принципы управления персоналом. Методы и технологии управления персоналом: классификация, характеристики. Функциональная структура управления персоналом. Функции (функциональные блоки) управления персоналом, содержание задач в функциональном блоке. Служба управления персоналом: структура, задачи, функции. Требования к менеджеру по персоналу. Статус и роли менеджера по персоналу в современных условиях. Организационно-нормативное обеспечение управления персоналом. Регламентация управления персоналом. Документы, регламентирующие управление организацией и управление персоналом. Правила трудового распорядка.



Положение о подразделении. Должностная инструкция. Трудовой договор (контракт). Положение о персонале. Кадровое делопроизводство.

Понятие системы управления персоналом, ее элементы и взаимосвязи. Кадровое, информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Организационное проектирование системы управления персоналом. Функционально-целевая модель системы управления персоналом. Цели системы управления персоналом. Принципы и методы построения системы управления персоналом.

**Основные термины:** кадры, кадровая работа, персонал, управление персоналом, менеджер по персоналу (по кадрам), субъекты управления персоналом, принципы управления персоналом, методы управления персоналом, технологии управления персоналом, функции управления персоналом, служба управления персоналом, регламент, трудовой договор, должностная инструкция, система управления персоналом, проектирование системы управления персоналом, принципы построения системы управления персоналом.

## **Тема 2. Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом, планирование в управлении персоналом, анализ и проектирование рабочего места.**

Стратегия управления персоналом. Сущность и содержание стратегического подхода к персоналу. Стратегии управления персоналом и организацией. Составляющие стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации. Стратегическое планирование. Типы стратегий управления персоналом и их связь с уровнем роста организации. Кадровый потенциал организации: понятие, сущность, разновидности кадрового потенциала.

Кадровая политика в организации. Кадровая политика как инструмент стратегии персонала организации. Типы кадровой политики: классификация и содержательные характеристики. Диагностическая модель управления персоналом. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование кадровой политики. Критерии эффективности кадровой политики в организации. Мониторинг персонала как основной механизм реализации адекватной кадровой политики.

Место планирования персонала в формировании и реализации стратегии развития организации. Сущность, цели и задачи, методы кадрового планирования. Виды планов по персоналу. Оперативный план работы с персоналом: структура, задачи, мероприятия. Кадровый контроллинг и кадровое планирование. Определение потребности в персонале. Нормирование и учет численности персонала. Качественная и количественная характеристика потребности в персонале. Факторы, влияющие на потребность в персонале. Методы планирования численности персонала. Планирование и анализ показателей по труду, расходов на персонал.оборот, сменяемость, текучесть кадров в организации.

Понятие рабочего места. Анализ рабочего места и его спецификация. Методы и процедуры анализа рабочего места. Стадии анализа рабочего места. Примерная анкета для проведения анализа рабочего места. Профессиографический анализ. Понятие профессиограммы. Структура профессиограммы. Проектирование рабочего места. Методы проектирования. Концепция реинжиниринга. Модели рабочего места (работы). Принципы, задачи и методы расстановки персонала. Должность: понятие и наименование. Должностное лицо. Объем прав должностных лиц. Виды должностных полномочий. Степени ответственности. Распределение должностных полномочий.

**Основные термины:** стратегия управления персоналом, кадровый потенциал, кадровая политика, мониторинг, планирование персонала, расходы на персонал, оборот, сменяемость, текучесть кадров, рабочее место, анализ рабочего места, профессиограмма, реинжиниринг, должностное лицо и должность, ответственность, полномочия.

### **Тема 3. Оценка, аттестация, высвобождение персонала.**

Оценка как понятие. Принципы, элементы, показатели оценки. Система сбалансированных показателей оценки в управлении. Оценка персонала. Деловая оценка персонала. Цель, задачи, процедура деловой оценки. Классификация методов деловой оценки. Эффективность деловой оценки. Ключевые показатели эффективности – KPI. Оценка персонала на основе компетентностного подхода. Применение современных методов оценки в практике современных отечественных организаций.

Аттестация как специальная комплексная оценка. Цель и функции аттестации, процесс и процедура. Объекты и показатели аттестационной оценки. Место и роль аттестации в развитии и карьерном движении персонала. Аудит персонала. Аудит в управлении персоналом. Способы рационализации персонала с помощью аттестации и аудита.

Высвобождение персонала. Основная задача служб персонала при планировании работы с высвобождающимися сотрудниками. Виды увольнений. Выход сотрудников организации на пенсию. Формы и методы работы с увольняющимся персоналом.

**Основные термины:** оценка, эффективность, компетентность, компетенции, аттестация, аудит, высвобождение персонала.

### **Тема 4. Профессиональное развитие, обучение персонала, планирование и управление его карьерой.**

Понятие, цели и формы развития персонала. Профессиональное развитие как процесс подготовки персонала к выполнению новых функций, задач и обязанностей. Профессиональное развитие и карьерное движение сотрудников. Формирование и функционирование системы управления профессиональным развитием персонала в организации.

Профессиональное обучение как важнейшее средство развития персонала. Концепция непрерывного образования сотрудников – залог успешного развития организации. Особенности обучающейся (самообучающейся) организации. Система обучения персонала. Определение потребности в обучении. Составление учебных планов и программ. Методы обучения персонала. Оценка результатов обучения.

Понятие карьеры, классификация карьеры, модели карьеры, выбор и этапы развития карьеры. Деловая карьера и персонал. Планирование деловой карьеры, Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала в организации. Резерв для замещения руководящих должностей в организации. Выдвижение и включение в резерв. Работа с резервом. Делегирование руководителем своих полномочий подчиненным. Особенности механизма развития карьеры в Российской Федерации и за рубежом

**Основные термины:** профессиональное развитие, профессиональное обучение, концепция непрерывного профессионального образования, карьера, планирование карьеры, управление карьерным развитием, выдвижение в резерв, резерв на замещение, делегирование полномочий

### **Тема 5. Мотивация и стимулирование персонала, основы вознаграждающего управления, организация оплаты труда сотрудников.**

Потребность, мотив, мотивация, стимул, стимулирование персонала как понятия. Соотношение мотива и стимула. Внешние и внутренние источники мотивации. Положительная и отрицательная мотивация. Классификация мотивационных теорий. Современные представления о трудовой мотивации персонала. Мотивационный менеджмент. Стимулирование персонала организации. Экономические стимулы. Неэкономические способы стимулирования персонала. Роль социальной политики организации в разработке системы мотиваций персонала.

Вознаграждение как объект регулирования трудовых отношений в организации. Качество трудовой жизни. Потребность в росте качества труда и трудовой жизни. Вознаграждение как плата за труд и стимул к повышению производительности труда персонала. Особенности вознаграждающего управления в организации.

Заработная плата – основной источник дохода сотрудников организации и инструмент мотивации персонала. Принципы установления заработной платы в организации. Стимулирование с помощью надбавок, доплат, льгот, бонусов. Заработная плата и штатное расписание организации. Формы, системы заработной платы в России и зарубежных странах.

**Основные термины:** мотив, мотивация, стимул, стимулирование, вознаграждение, вознаграждающее управление, качество трудовой жизни, заработная плата, штатное расписание.

## **Тема 6. Стили руководства, коммуникации, формальные и неформальные группы, конфликты в организации, здоровье и безопасность персонала.**

Понятие стиля, руководителя и стилия руководства. Руководитель: функции, качества, типы. Личность руководителя как предпосылка и следствие формирования индивидуального стиля управления. Классификация стилей руководства как методологическая и социально-практическая проблема. Специфика «одномерных» стилей руководства и оценка их эффективности. Социальный заказ на формирование «многомерных» стилей руководства. Практическая значимость и теоретико-методологический смысл стилевой «многомерности». Проблемно-предметная ориентация «многомерных» стилей руководства. Анализ наиболее значимых моделей стилей руководства: «Управленческая решетка» Роберта Блейка и Джейн Моутон, ситуационная модель руководства Фреда Фидлера, модель ситуационного лидерства Теренса Митчелла и Роберта Хауса, модель ситуационного руководства Пола Херсли и Кена Бланшара, модель принятия решений Виктора Врума, Филиппа Йеттона и Артура Яго.

Коммуникация как функция организации и общества. Формы коммуникации и методы ее организации, в том числе средствами психологии. Непосредственная и опосредованная формы коммуникации. Внутренняя и внешняя коммуникация организации, формы ее осуществления. Соотношение формальной и неформальной коммуникации в организации. Вертикальные, горизонтальные, диагональные коммуникации. Коммуникативные сети, барьеры и их эффективное преодоление. Организационные формы управленческих контактов. Система PR – PublicRelation и современные средства связи.

Группа, коллектив, команда. Группа как социальный и управленческий феномен. Формирование группы внутри коллектива, специфика структуры группы. Динамика формальных и неформальных групп в организации. Основные и ситуативные причины образования групп. Стадии развития групп, динамика процесса группообразования. Структура группы и организации, задачи организации и группы. Лидерство как групповой феномен и проблема. Теория лидерских качеств. Пути формирования и развития лидерского потенциала. Управление персоналом в условиях развития группы и лидера.

Понятие конфликта. Взгляды отечественных и зарубежных исследователей на методологию конфликта. Основные школы и направления в конфликтологии. Типология конфликтов. Определение организационного конфликта. Отличие организационного конфликта от понятия классического конфликта. Функции конфликта в организации. Процесс конфликта: развитие и этапы. Диагностика конфликта. Метод картографии. Переговоры как технология разрешения конфликта. Стили поведения в конфликте. Алгоритм действий руководителя по предотвращению или разрешению конфликта.

Понятие здоровья и здорового образа жизни. Охрана здоровья в Российской Федерации. Управление системой охраны здоровья в стране и организации. Роль

социального пакета в системе охраны здоровья личности и коллектива. Стресс как понятие. Ганс Селье и теория стрессов. Виды стрессов. Функции стрессов. Методы и методики нейтрализации стрессов. Безопасность и ее виды. Принципы безопасности. Техника безопасности в организации. Условия труда персонала и меры безопасности на производстве.

**Основные термины:** руководство, стиль руководства, модель руководства, лидерство, коммуникация, связи с общественностью (PR), формальная и неформальная группа, организация, коллектив, команда, конфликт, организационный конфликт, охрана здоровья, здоровый образ жизни, стресс, условия труда на производстве, безопасность труда персонала.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б.1.В.09 «Основы управления персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема занятия		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Управление персоналом как профессиональный вид деятельности, система управления персоналом (элементы, функции, принципы, методы).	УО*, Д***, ДИ*****
Тема 2	Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом, планирование в управлении персоналом, анализ и проектирование рабочего места.	УО, Д, Т**
Тема 3	Оценка, аттестация, высвобождение персонала.	УО, Д, СТ****
Тема 4	Профессиональное развитие, обучение персонала, планирование и управление карьерой.	УО, Д, Т
Тема 5.	Мотивация и стимулирование персонала, основы вознаграждающего управления, организация оплаты труда сотрудников.	УО, Д, СТ
Тема 6.	Стили руководства, коммуникации, формальные и неформальные группы, конфликты в организации, здоровье и безопасность персонала.	УО, Д, Т

УО\* – устный опрос

Т\*\* – тестирование

Д\*\*\*- доклад

СТ\*\*\*\*- собеседование по терминам

ДИ\*\*\*\*\*- деловая игра

#### 4. 2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

*Вопросы для устного опроса на семинарах*

Тема 1. Управление персоналом как профессиональный вид деятельности, система управления персоналом (элементы, функции, принципы, методы).

1. Назовите основные элементы системы управления персоналом и последовательно

охарактеризуйте их.

2. Какая концепция в управлении персоналом является теоретической основой для формирования системы управления персоналом.
3. Назовите основные функциональные блоки и перечислите входящие в них функции управления персоналом современных организаций.
4. Раскройте структуру и назовите основные задачи современных служб управления персоналом.
5. Определите место и роль современных служб управления персоналом в структуре организации.
6. Перечислите и охарактеризуйте основные требования к менеджеру по персоналу, которые предъявляются современными организациями.
7. Покажите, как менялись роль и статус менеджера по персоналу в процессе исторического развития служб управления персоналом.
8. Назовите основные документы, которые используются специалистами в области управления персоналом.
9. Какие функциональные блоки являются обязательными и составляют структуру любой должностной инструкции.
10. Какие задачи решают специалисты служб управления персоналом в области кадрового делопроизводства.

Тема 2. Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом, планирование в управлении персоналом, анализ и проектирование рабочего места.

1. Раскройте взаимосвязь стратегии управления персоналом и жизненных циклов функционирования и развития организации.
2. Покажите, как и в каких условиях происходит формирование кадрового потенциала организации.
3. Дайте понятие кадровой политики, охарактеризуйте ее цель и задачи, раскройте содержание, проанализируйте этапы формирования и реализации кадровой политики в организации.
4. Какие методы используются для планирования потребности в персонале.
5. Опишите процесс планирования персонала в организации.
6. Покажите, в чем заключается суть диагностической модели управления персоналом, и оцените ее значение для организации.
7. Последовательно рассмотрите и охарактеризуйте этапы анализа рабочего места, в том числе с целью его проектирования.
8. Что такое профессиограмма как документ, что он в себе содержит, из чего структурно состоит, к кому и какие требования предъявляет.
9. Покажите цель и механизмы расстановки кадров в организации, укажите способы рационализации и оптимизации этой расстановки.
10. Разносторонне охарактеризуйте известные в мире и используемые в нашей стране аути технологии управления персоналом.

Тема 3. Оценка, аттестация, высвобождение персонала.

1. Дайте определение деловой оценке персонала и покажите роль данной оценки в управлении персоналом.
2. Ознакомьте аудиторию с классификацией методов деловой оценки персонала, дайте развернутую характеристику каждому методу.
3. Рассмотрите систему сбалансированных показателей оценки персонала как одну из форм современной оценки человеческих ресурсов организации.
4. Что Вы знаете о KPI (англ.: Key Performance Indicators) как способе определения вклада

- конкретного сотрудника или подразделения в результате деятельности всей организации.
5. Представьте аттестацию персонала как формализованную комплексную оценку возможностей и способностей работников организации.
  6. Охарактеризуйте высвобождение персонала как способ рационализации работы с необходимыми и ставшими излишними для организации сотрудниками.
  7. Рассмотрите и дайте всестороннюю оценку правовым аспектам высвобождения персонала.
  8. Оцените применение аудита персонала в организации, в том числе влияние полученных в процессе проведения аудита результатов на перспективы развития организации, подразделений, работников.
  9. Раскройте суть и охарактеризуйте формы управления высвобождением персонала в организации.
  10. Расскажите, в чем состоит смысл и значение компетентностного подхода, когда речь заходит об оценке персонала.

Тема 4. Профессиональное развитие, обучение персонала, планирование и управление карьерой.

1. Укажите особенности профессионального обучения персонала, назовите цели, формы и методы такого способа и вида обучения.
2. Охарактеризуйте профессиональное развитие персонала как способ формирования в организации необходимого для ее развития кадрового потенциала.
3. Покажите, каким образом, с помощью каких средств осуществляется управление профессиональным развитием персонала.
4. Найдите убедительные аргументы в пользу обучения как важнейшего инструмента профессионального развития персонала и организации.
5. Дайте определение, что такое корпоративный университет, укажите его цель, задачи, назовите формы возможной организации.
6. Составьте концепцию обучающейся организации, докажите ее эффективность для полноценного функционирования и развития организации.
7. Как и в каких условиях происходит управление карьерой сотрудников, что мешает или способствует организации данного процесса.
8. Рассмотрите резерв как инструмент карьерного продвижения сотрудников, назовите критерии зачисления персонала в резерв.
9. Почему повышение квалификации выступает в качестве традиционной формы обучения персонала, в чем состоит отличие этой формы от других форм обучения, каковы преимущества и недостатки данной формы образования.
10. Покажите, в чем состоят особенности коучинга как современной формы обучения управленческого персонала организации.

Тема 5. Мотивация и стимулирование персонала, основы вознаграждающего управления, организация оплаты труда.

1. Представьте мотивацию как современный инструмент управления персоналом, аргументируйте ее актуальность для эффективного развития работников и организации.
2. Соотнесите понятия мотивации и стимулирования, покажите общее и особенное (существенно отличающее одно от другого) в каждом из них.
3. Охарактеризуйте мотивационный менеджмент как эффективный инструмент современного управления, покажите особенности его применения в условиях развивающейся организации.
4. Раскройте стимулирующую роль социальной политики, покажите особенности ее формирования и реализации в организации.

5. Перечислите известные Вам теории мотивации, классифицируйте их по разным основаниям, оцените значение представленных групп для практики
6. Назовите известные Системы мотиваций в современном управлении персоналом.
7. Представьте качество трудовой жизни как современный показатель экономического развития общества и отдельной организации, покажите компоненты (элементы, составляющие), из которых складывается это качество в условиях организации.
8. В чем состоит сущность вознаграждающего управления, покажите его содержательное наполнение, назовите используемые в процессе управления методы и процедуры.
9. Что Вы знаете о системах заработной платы персонала, какие бывают системы, чем они отличаются друг от друга, покажите условия, в которых та или иная система окажется более действенной, чем другая.
10. Какие элементы в структуре заработной платы выполняют стимулирующую роль, и как воздействие того или иного стимула отзывается в практике поддержки и поощрения персонала.

Тема 6. Стили руководства, коммуникации, конфликты в организации, здоровье и безопасность персонала.

1. Дайте разностороннее толкование термину «руководитель», покажите основные задачи и функции, которые реализуются руководителем в процессе управления персоналом.
2. Рассмотрите руководство трудовым коллективом как важнейший и неотъемлемый элемент системы управления персоналом.
3. Найдите общее и особенное в категориях «руководство» и «лидерство», проанализируйте специфику их проявления в управлении трудовым коллективом организации.
4. Назовите и проанализируйте стили руководства, раскройте их характеристики, соотнесите эти характеристики с условиями возможного применения стилей в практике управления персоналом.
5. Перечислите возможные каналы и формы коммуникации, назовите задачи, укажите основные трудности процесса осуществления бесперебойной связи между работниками, подразделениями и организациями.
6. Покажите, как с помощью разнообразных средств психологии может быть сформировано коммуникативное пространство современных организаций, объясните особенности его формирования, подчеркните трудности последующего управления.
7. Дайте возможные трактовки (толкования) коллектива как социальной общности, рассмотрите основные характеристики проявления этой общности в условиях производства.
8. Представьте команду специалистов кадровой службы как современный и эффективный инструмент организации труда персонала.
9. Покажите организационный конфликт в развитии, проанализируйте функции данного типа конфликта и технологии его разрешения в условиях производства.
10. Расскажите, как должна осуществляться безопасность труда и охрана здоровья персонала в организации.

#### *Примерный перечень тем докладов*

Понятие современного управления человеческими ресурсами  
 Управление и развитие потенциала человека  
 Развитие системы теории управления персоналом до наших дней  
 Особенности управления персоналом в различных странах  
 Японский менеджмент: основные отличительные черты  
 Американский менеджмент: основные отличительные черты  
 Китайский менеджмент: основные отличительные черты  
 Европейский менеджмент: основные отличительные черты

Российский менеджмент: основные отличительные черты  
Трудовой потенциал разных стран: сравнительные характеристики  
Процедура собеседования при приеме на работу  
Современные методы оценки персонала  
Понятие материальной и нематериальной мотивации  
Мотивация современного работника  
Основные мотивационные теории и модели  
Стили управления - сущность и различия  
Карьера современного работника  
Виды конфликтов в организации  
Управление конфликтами, предотвращение конфликтов  
Роль психологии в управлении персоналом  
Характеристики современного рынка труда  
Безработица в современном мире  
Развитие персонала: цели, задачи, возможности, методы  
Структура и содержание заработной платы  
Современная кадровая политика  
Сферы деятельности менеджера по персоналу  
Самопрезентация и подготовка резюме  
Значение микроклимата в коллективе  
Формальное и неформальное лидерство  
Саморазвитие и самообучение современного профессионала  
Командная работа и управление  
Инновационность и креативность – понятия и значения  
Персональный тайм-менеджмент

### *Примеры тестовых заданий*

#### **Тема 1. Управление персоналом как профессиональный вид деятельности, система управления персоналом (элементы, функции, принципы, методы).**

1. В рамках какой научной концепции сформировалось представление об управлении персоналом как системе:

- а) интеллектуального капитала;
- б) организационной культуры;
- в) управления человеческими ресурсами;
- г) управления трудовыми ресурсами.

2. В качестве объекта системы управления персоналом выступают:

- а) кадровые службы;
- б) руководители;
- в) сотрудники;
- г) структурные подразделения;
- д) процессы управления персоналом.

3. Какую основную роль играет руководитель службы (отдела) управления персоналом в современной организации:

- а) технолога;
- б) стратега;
- в) конфликтолога;
- г) коммуникатора.



4. Какие из названных ниже подсистем являются подсистемами системы управления персоналом:

- а) система формирования персонала;
- б) система ценностей персонала;
- в) система должностей персонала;
- г) система развития персонала;
- д) система коммуникаций персонала;
- е) система использования персонала.

5. Персонал – это:

- а) штатный состав работников организации;
- б) личный состав работников организации;
- в) руководящий состав работников организации.

6. Управление персоналом – это:

- а) процесс, посредством которого разрозненные человеческие ресурсы объединяются в единую систему для достижения поставленной цели;
- б) управление процессами, происходящими в организации;
- в) управление деятельностью работников конкретных подразделений

7. Внешними факторами, влияющими на управление персоналом организации, являются:

- а) ситуация на рынке труда;
- б) экономические условия;
- в) корпоративная культура;
- г) деятельность служб занятости населения;
- д) стилевые особенности руководителей организации.

8. Внутренними факторами, влияющими на управление персоналом организации, являются:

- а) задачи кадровой службы;
- б) политическая обстановка в стране и мире;
- в) законодательство в области охраны труда;
- г) корпоративная культура;
- д) цели организации.

9. Разработка функций управления персоналом определяется:

- а) системой ценностей организации;
- б) системой принципов управления;
- в) системой методов управления;
- г) системой целей организации.

10. Удовлетворение трудом является целью:

- а) профессионального развития;
- б) формирования трудовых отношений;
- в) управления персоналом;
- г) управления организацией;
- д) управления производственным процессом.

11. Структура кадровой службы зависит:

- а) от размера организации;
- б) от стиля руководства;

- в) от финансовых возможностей организации;
- г) от квалификации менеджера по персоналу;
- д) от кадровой политики организации.

12. Определите последовательность расстановки разделов в должностной инструкции:

- а) основные задачи и функции;
- б) общие положения;
- в) обязанности;
- г) права;
- д) взаимоотношения (связи по должности);
- е) дополнения и изменения;
- ж) ответственность.

13. Структура каких документов законодательно закреплена в нашей стране:

- а) правила внутреннего трудового распорядка;
- б) должностная инструкция;
- в) должностной регламент;
- г) служебный контракт;
- д) коллективный договор.

14. Среди нижеперечисленных функций укажите те, которые относятся к управлению персоналом:

- а) определение цели развития организации;
- б) планирование деятельности;
- в) маркетинг персонала;
- г) формирование структуры организации;
- д) разработка системы заработной платы;
- е) формирование коллектива.

15. Учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом реализуется:

- а) организационным подходом;
- б) комплексным подходом;
- в) системным подходом;
- г) экономическим подходом.

**Тема 2. Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом, планирование в управлении персоналом, анализ и проектирование рабочего места.**

1. Система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы, называется:

- а) стратегией развития персонала;
- б) стратегическим планированием;
- в) кадровой политикой;
- г) кадровой работой.

2. Кадровая политика обусловлена:

- а) миссией организации;
- б) целями развития организации;
- в) финансовыми ресурсами организации;

г) уровнем профессионализма сотрудников.

3. Цели кадровой политики направлены на:

- а) привлечение молодых квалифицированных специалистов;
- б) реализацию кадровой стратегии;
- в) повышение уровня конкурентоспособности организации;
- г) создание целостной организации.

4. Ориентация организации на собственный персонал выступает как:

- а) пассивная кадровая политика;
- б) открытая кадровая политика;
- в) рациональная кадровая политика;
- г) реактивная кадровая политика;
- д) закрытая кадровая политика.

5. Стратегия выживания связана с технологией:

- а) переобучения персонала;
- б) повышения профессионализма персонала;
- в) высвобождения персонала;
- г) разработки социальной политики организации.

6. Стратегия управления персоналом, реализуемая в том, что служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими, соответствует следующему типу стратегии:

- а) ликвидационная стратегия;
- б) стратегия прибыльности;
- в) стратегия динамического роста;
- г) стратегия круговорота.

7. Стратегическое управление персоналом отличает:

- а) современная организация труда;
- б) динамический подход к персоналу;
- в) гибкая структура организации;
- г) наличие социальной политики организации.

8. Перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом – это:

- а) стратегический уровень планирования;
- б) тактический уровень планирования;
- в) оперативный уровень планирования.

9. Должностная инструкция как разновидность плана представляет собой:

- а) стратегический уровень планирования;
- б) тактический уровень;
- в) оперативный уровень.

10. Покажите цифрой 1 (количество) или 2 (качество), какую сторону персонала отражает:

- а) номенклатура должностей;
- б) штатное расписание организации.

11. Ответ на вопрос, каким образом может быть покрыта потребность в персонале, представляет собой:

- а) процесс поиска источников получения персонала;
- б) процесс планирования привлечения персонала;
- в) процесс расстановки кадров в организации.

12. Инструмент, позволяющий оценивать не только эффективность внедрения выбранной стратегии, но и ее адекватность текущей ситуации – это:

- а) показатели выполнения плана;
- б) функция контроля;
- в) механизм идентификации.

13. Исследовательский процесс, определяющий наиболее существенные составные части работы называется:

- а) описанием работы;
- б) спецификацией работы;
- в) анализом работы.

14. Документ, в котором определяется содержание работы и требования, предъявляемые работой к рабочему месту, называется:

- а) анализом работы;
- б) описанием работы;
- в) рабочей технологической картой.

15. Установленная в определенном порядке первичная структурная единица штатного расписания организации, определяющая содержание и объем служебных обязанностей и ответственности работника, а также размер его денежного содержания называется:

- а) рабочее место;
- б) должность;
- в) квалификационный статус.

### **Тема 3. Оценка, аттестация, высвобождение персонала.**

1. Для выявления структуры отношений в малой группе Якоб Морено разработал метод:

- а) наблюдения;
- б) опроса;
- в) социометрии.

2. Вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий со стороны администрации по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке увольняющегося работника называется:

- а) аттестация;
- б) высвобождение;
- в) социальная политика.

3. Что такое центр оценки потенциала персонала:

а) место, где проводится оценка реальных (действительных) возможностей сотрудников;

- б) набор методик оценки эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей;
- в) набор методик оценки потенциала сотрудников.

4. Под традиционной системой аттестации работника понимается:

- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем сотрудника;
- б) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой для этой цели комиссией;
- в) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый коллегами по работе.

5. Аттестация – это:

- а) форма контроля труда работника;
- б) комплексная оценка трудовых усилий работника;
- в) анализ выполненного работником ответственного задания;
- г) самооценка работника;
- д) инструмент карьерного развития работника.

6. Оценка персонала – это:

- а) способность работников отвечать за выполненную работу;
- б) процесс сопоставления индивидуальных свойств и качеств работников с определенными требованиями;
- в) обобщенные, наиболее устойчивые характеристики персонала.

7. Высвобождение персонала – это:

- а) сокращение избытка персонала в количественном, качественном, временном или территориальном отношении;
- б) окончание трудовой деятельности работников вследствие достижения пенсионного возраста;
- в) завершение выполнения персоналом определенного вида трудовой деятельности.

8. Без какой процедуры или документа решение по оценке индивидуальной деятельности сотрудника может быть субъективным, безосновательным, не подкрепленным аргументированным анализом:

- а) без аттестации и рационализации рабочего места;
- б) без аттестации сотрудника и выполняемой им работы;
- в) без карьерограммы.

9. Правовым основанием увольнения сотрудника по инициативе администрации является:

- а) административное взыскание;
- б) аттестация сотрудника;
- в) акт о нарушениях.

10. Уровень социальной напряженности в коллективе, особенности коммуникативных процессов, корпоративной культуры и т.п. определяется посредством

- а) оценки поведения сотрудников;
- б) оценки компетентности сотрудников;
- в) мониторинга социально-психологической ситуации внутри организации;
- г) аттестации персонала;

д) интегрированной оценки поведения и производительности труда персонала.

11. Выделите, какие из методов оценки персонала относятся к методам оценки потенциала работников:

- а) деловая игра;
- б) ранжирование;
- в) метод полярных профилей;
- г) собеседование;
- д) биографическая анкета.

12. Соответствие сотрудника занимаемой должности определяют в ходе:

- а) оценки труда;
- б) использования метода ассесмент-центра;
- в) аттестации;
- г) оценочной беседы.

13. Определите, какие методы относятся к количественным методам оценки:

- а) метод суммируемых оценок;
- б) метод парных сравнений;
- в) метод оценки по инцидентам;
- г) коэффициентный метод.

14. Кто из нижеперечисленных ученых определил «компетентность» как «основную характеристику человека, которая причинно связана с эффективной работой»:

- а) Чарльз Вудруф;
- б) Ричард Бояцис (Боятцис, Бойцис);
- в) Лайл (Лил) Спенсер и Сайн Спенсер;
- г) Джон Равен;
- д) Наум (Ноам) Хомский.

15. Необходимый при проведении аттестации документ называется:

- а) квалификационной характеристикой;
- б) должностной инструкцией;
- в) профилем должности.

**Тема 4. Профессиональное развитие, обучение персонала, планирование и управление его карьерой.**

1. Если человек в течение сорока лет проходит 12 иерархических этажей, то такая карьера называется:

- а) центростремительной;
- б) скоростной;
- в) нормальной;
- г) тупиковой.

2. Кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем, составляют:

- а) оперативный резерв организации;
- б) стратегический резерв организации;
- в) список кандидатов на выдвижение.

3. Совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения,

повышения квалификации и профессионального мастерства, а также раскрытия творческого потенциала персонала представляет собой:

- а) профессиональный рост персонала;
- б) карьеру персонала;
- в) развитие персонала;
- г) адаптацию персонала.

4. Какая теория объясняет и обосновывает развитие персонала в организации:

- а) теория организационной культуры;
- б) теория Абрахама Маслоу;
- в) теория открытых систем;
- г) теория интеллектуального капитала.

5. Какие необходимы решения со стороны администрации для поддержки развития сотрудника, если сотрудник испытывает тягу к обретению самостоятельности и стремится к максимальному самовыражению:

- а) горизонтальное перемещение;
- б) понижение в должности;
- в) повышение в должности;
- г) увольнение;
- г) добровольный выход в отставку;
- е) обучение;
- ж) внеочередная аттестация;
- з) вознаграждение.

6. Субъектами деловой карьеры сотрудника выступают:

- а) администрация организации;
- б) кадровая служба;
- в) непосредственный руководитель;
- г) коллеги по работе;
- д) сам сотрудник.

7. Вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной карьеры называется:

- а) внутриорганизационной;
- б) должностной;
- в) прерывной;
- г) ступенчатой;
- д) непрерывной.

8. Развитие персонала со стороны администрации организации направлено на:

- а) рост производительности труда;
- б) достижение целей организации;
- в) повышение качества рабочей силы;
- г) удовлетворение потребностей сотрудников.

9. Определите, какая характеристика относится к обучающейся организации:

- а) непрерывное образование;
- б) формирование социального капитала организации;
- в) использование внутренних ресурсов для обучения сотрудников.

10. Развитие персонала включает:

- а) делегирование полномочий;
- б) работу с кадровым резервом;
- в) разработку нормативной документации;
- г) маркетинг персонала.

11. Какие условия для осуществления карьеры являются современными:

- а) регулярное продвижение по службе;
- б) непредсказуемость трудовых перемещений;
- в) развитие карьеры – дело самих работников, а не администрации;
- г) одна профессия – на всю жизнь;
- д) полная обеспеченность организации работниками и рабочими местами.

12. Недостаточность профессиональных знаний преодолевается:

- а) систематическими стажировками;
- б) обучением в группах резерва;
- в) посещением курсов повышения квалификации;
- г) ротацией кадров;
- д) своевременным информированием о программах обучения персонала.

13. Интенсивное продвижение работника по службе обычно приходится на возрастную период:

- а) от 25 до 30 лет;
- б) от 30 до 45 лет;
- в) от 45 до 60 лет.

14. Формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист, какими знаниями и навыками он должен обладать называется:

- а) профессиограммой;
- б) карьерограммой;
- в) социограммой;
- г) программой.

15. Какая модель карьеры наиболее распространена в Японии:

- а) «перепутье»;
- б) «лестница»;
- в) «змея»;
- г) «трамплин».

### ***Инструкции по выполнению теста***

При получении тестов, студенты получают следующую информацию:

- о продолжительности времени, в течение которого должны быть заполнены тесты;
- о количестве тестов в задании;
- о правилах заполнения тестов.

В ходе выполнения тестовых заданий студентом производятся следующие действия:

- подписывает полученное тестовое задание своей фамилией;
- читает и уясняет тестовые вопросы, в исключительных случаях может задать вопрос преподавателю, для уточнения смыслового содержания теста;
- уяснив вопросы тестов, выбирает один из приведенных ответов на каждый вопрос;
- отмечает выбранные ответы как правильные;
- сдает тест на проверку в установленное время.



## **Тема 5. Мотивация и стимулирование персонала, основы вознаграждающего управления, организация оплаты труда сотрудников.**

1. К потребностям низшего уровня по классификации Абрахама Маслоу относятся:
  - а) потребность в защищенности;
  - в) потребность в принадлежности;
  - б) потребность власти;
  - в) физиологические потребности.
  
2. К группе процессуальных теорий мотивации следует отнести:
  - а) теорию ожидания (модель Виктора Врума);
  - б) теорию потребностей Дэвида Мак-Клелланда;
  - в) двухфакторную теорию Фредерика Герцберга.
  
3. Суть одной из мотивационных теорий можно выразить следующим образом: устранение факторов, которые вызывают неудовлетворенность трудовым процессом («гигиенические факторы») и оказание содействия факторам, вызывающим удовлетворенность трудовым процессом («мотиваторы»). Как называется теория и кто ее автор:
  - а) Теория ERG КлейтонаАльдерфера;
  - б) двухфакторная теория Фредерика Герцберга
  - в) теория усиления Берреса Скиннера
  
4. К какой из теорий можно отнести следующие три положения: 1) люди по своей природе ленивы и не любят работать; 2) поскольку люди не любят работать, их следует принуждать, их действия контролировать и угрожать работникам наказанием, чтобы заставить трудиться для достижения целей организации; 3) люди в работе избегают ответственности, самостоятельности, творчества и инициативности, у них мало честолюбия и им нужна безопасность:
  - а) к теории ожиданий;
  - б) к теории X;
  - в) к теории Y;
  - в) к теории Z;
  - г) к теории справедливости Джона Стейси Адамса.
  
5. Процесс согласования целей объекта и субъекта управления называется:
  - а) процессом координации;
  - б) мотивационным процессом;
  - в) процессом принятия решений.
  
6. Внутреннее побуждение, заставляющее человека делать что-либо или поступать определенным образом, называется в управлении персоналом:
  - а) желанием;
  - б) стимулом;
  - в) мотивом;
  - г) потребностью.
  
7. Выберите среди факторов мотивации нематериальные средства, побуждающие персонал к труду:
  - а) дополнительный к основному трудовой отпуск;
  - б) подарок к юбилею;
  - в) справедливая система оплаты труда;

г) социальная защищенность работника.

8. В классификации стимулов выделяют престижные и поощряющие стимулы. Определите, по какому основанию они выделены:

- а) по области применения;
- б) по направлению;
- в) по функциональному назначению;
- г) по сфере действия.

9. Вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера называется:

- а) премия;
- б) должностной оклад;
- в) заработная плата;
- г) доплаты и надбавки.

10. Какая функция заработной платы связана с ростом репутации человека, ростом его авторитета:

- а) воспроизводственная;
- б) стимулирующая;
- в) статусная;
- г) регулирующая.

11. основополагающим принципом организации оплаты труда в сфере производства товаров и услуг является:

- а) справедливая оплата труда;
- б) мотивирующая оплата труда;
- в) материальная заинтересованность работника в результатах своего труда;
- г) принцип дифференциации заработной платы.

12. Сведение сложного труда к простому лежит в основе:

- а) разделения труда;
- б) нормирования труда;
- в) тарификации труда;
- г) проектирования труда.

13. Неординарное вознаграждение, выплачиваемое дополнительно к оплате труда за результаты, превышающие норму труда, называется:

- а) надбавкой;
- б) социальной выплатой;
- в) премией;
- г) льготой.

14. Какое понятие используется в научной литературе и тождественно понятию «премия»:

- а) вознаграждение;
- б) зарплата;
- в) бонус;
- г) социальная выплата.

**Тема 6. Стили руководства, коммуникации, формальные и неформальные**

## **группы, конфликты в организации, здоровье и безопасность персонала.**

1. Формальная группа:
  - а) создается по воле руководства;
  - б) формируется спонтанно;
  - в) формируется целенаправленно членами коллектива.
  
2. Среди различных типов конфликтов теория управления персоналом преимущественно рассматривает:
  - а) межличностные конфликты;
  - б) внутриличностные конфликты;
  - в) организационные конфликты.
  
3. Наличие лидера является необходимой характеристикой:
  - а) формальной группы;
  - б) малой группы;
  - в) рабочей группы;
  - г) неформальной группы;
  - д) проектной группы.
  
4. Источником организационных конфликтов являются:
  - а) ресурсы организации;
  - б) интересы руководителей и подчиненных;
  - в) личные характеристики персонала;
  - г) межличностные и внутригрупповые контакты;
  - д) требования, предъявляемые к рабочему месту.
  
5. Стиль руководства, при котором руководитель дает деловые краткие распоряжения и занимает позицию «вне группы» называется:
  - а) либеральный;
  - б) транзакционный;
  - в) директивный.
  
6. Наиболее распространенная классификация многомерных стилей управления дана в «управленческой решетке (матрице)». Кто автор (авторы) этой классификации:
  - а) Томас Килменн;
  - б) Роберт Блейк и Джейн Моутон;
  - в) ФренкФидлер;
  - г) ТоехироКоно;
  - д) Бернанд Басс;
  - е) Давид Макгрегор.
  
7. Как по-другому можно назвать перечисленные ниже стили руководства:
  - а) коллективистский \_\_\_\_\_;
  - б) директивный \_\_\_\_\_;
  - в) нейтральный \_\_\_\_\_.
  
8. Кто автор концепции стресса:
  - а) Зигмунд Фрейд;
  - б) Петр Борисович Ганнушкин;
  - в) Ганс Селье;
  - г) Эрик Берн

д) Ричард Лазарус.

9. К истощению адаптационных сил человека приводит:

- а) эустресс;
- б) конфликт;
- в) дистресс;
- г) кризис.

10. Выделите среди названных факторов те, которые являются стрессорами:

- а) повышенные требования, предъявляемые к должности;
- б) нервная обстановка в проектной группе;
- в) психическая или физическая перегрузка;
- г) неудовлетворенность статусом;
- г) постоянные конфликты в коллективе.

11. Организация питания в учреждении является обязанностью:

- а) самого сотрудника;
- б) непосредственного руководителя сотрудника;
- б) трудового коллектива;
- в) руководства организации.

12. Эффект «испорченного телефона» связан с каналами:

- а) диагонального типа;
- б) вертикального типа;
- в) горизонтального типа;
- г) смешанного типа.

13. Информационное обеспечение организации осуществляется прежде всего с помощью:

- а) линейных связей;
- б) вертикальных связей;
- в) формальных связей;
- г) функциональных связей.

14. Децентрализованное управление связано с движением информации в сети типа:

- а) «штурвал»;
- б) «цепочка»;
- в) «звезда».

15. Действием, направленным на обеспечение безопасности труда персонала, является:

- а) разработка паспорта рабочего места;
- б) аттестация рабочего места;
- в) контроль над действиями работника.

### ***Инструкции по выполнению теста***

При получении тестов, студенты получают следующую информацию:

- о продолжительности времени, в течение которого должны быть заполнены тесты;

- о количестве тестов в задании;

- о правилах заполнения тестов.

В ходе выполнения тестовых заданий студентом производятся следующие действия:

- подписывает полученное тестовое задание своей фамилией;
- читает и уясняет тестовые вопросы, в исключительных случаях может задать вопрос преподавателю, для уточнения смыслового содержания теста;
- уяснив вопросы тестов, выбирает один или более одного варианта ответа из приведенных в тесте ответов на каждый вопрос;
- отмечает выбранный ответ (ответы) как правильный (правильные);
- сдает тест на проверку в установленное время.

### **Список терминов для собеседования (устного опроса) по терминам**

**АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКА** – процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствование деловых и личных качеств работника. Представляет собой взаимодействие работника и окружающей его организационной и социальной среды. Адаптация может быть профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая.

**АНАЛИЗ РАБОЧЕГО МЕСТА** – способ сбора и анализа содержания работы, требований к работнику и рабочему месту, на котором работа выполняется. Заключается в определении наиболее существенных характеристик работы, упорядочении и оценке информации, связанной с работой и/или работником.

**АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА** – 1) одно из правовых средств изменения условий договора (контракта) между организацией и наемным работником; 2) процесс, благодаря которому совершенствуется деятельность организации по подбору, расстановке, повышению квалификации кадров, по определению уровня профессиональной подготовки и соответствия работников занимаемой должности; 3) проверка деловых качеств и квалификации сотрудника путем периодической оценки знаний, опыта, навыков и способностей к выполнению служебных обязанностей по определенной специальности и должности. Проводится в целях воспитания кадров, стимулирования роста их квалификации и повышения ответственности за порученное дело, развития инициативы и творческой предприимчивости персонала.

**АУДИТ ПЕРСОНАЛА** (кадровый аудит) – своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность данного вида аудита – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка важности и возможности их разрешения внутри организации, формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

**АУТ-ТЕХНОЛОГИИ** – технологии оказания кадровых услуг и заимствования компанией ресурсов «извне». Различают две группы аут-технологий: осуществление специализированных функций (кадровый консалтинг, рекрутинг, аутплейсмент, ассессмент, бизнес-обучение) и предоставление персонала (лизинг, аутстаффинг).

**БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА** – создание условий труда, соответствующих стандартам, которые удовлетворяют современным требованиям технико-технологического развития и санитарно-гигиенического характера в обеспечении безопасности и здоровья сотрудников в процессе их трудовой деятельности.

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** – один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала. В рамках теории мотивации «вознаграждение» – это все то, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным.

**ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА** – увольнение, перемещение или отстранение от работы на длительный срок одного, нескольких или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, заполнения вакантных рабочих мест работниками, попавшими под сокращение, либо изменения профессионально-квалификационного состава организации.

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА** – 1) социально-правовой институт, посредством которого реализуются цели и функции государства в обществе; 2) профессиональная деятельность по обеспечению полномочий государственных органов; 3) институт производства государственных социальных услуг; 4) практическое профессиональное участие граждан в осуществлении целей и функций государства путем исполнения государственных должностей, учрежденных в государственных органах.

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА** – а) общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования трудового потенциала страны; б) система признанных на государственном уровне целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЧИН** – в соответствии со ст. 11 Федерального закона «О государственной гражданской службе», вместо прежних квалификационных разрядов установлен новый критерий классификации гражданских служащих – деление на классные чины. Классный чин госслужащего зависит от многих факторов: стажа, образовательного уровня, различных служебных характеристик и т.д. Принят специальный Указ Президента РФ № 113 от 1 февраля 2005 г. «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим», регулирующий данный вопрос. Присвоение классных чинов происходит индивидуально, по результатам квалификационного экзамена.

**ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД** – исходит из представления о человеке, организации, обществе как социально-культурном феномене. Согласно гуманистическому подходу культура социума может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ** – процесс перераспределения власти, задач и прав в рамках организации в направлении более низких иерархических структур, страт и уровней. Как правило, вышестоящее лицо делегирует своим подчиненным в основном ответственность за рутинные вопросы, освобождая тем самым себя для решения других более важных проблем.

**ДОЛЖНОСТЬ** – установленная (конституированная) социальная роль, выполняемая человеком в государственных, общественных, частных организациях, предприятиях и учреждениях; элемент структуры подразделений (производственной, научной, управленческой и др. направленности). Характеризует круг обязанностей работника, его права и ответственность.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ** – нормативный документ, регламентирующий деятельность работника в структуре организации, определяющий организационно-правовое положение, содержание и условия его эффективной работы.

**ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА** – 1) цена рабочей силы, определяемая в ходе переговоров между работниками и работодателями при участии государства, обеспечивающего соблюдение достигнутых договоренностей; 2) величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его трудовой вклад, призванная одновременно отражать стоимость его рабочей силы и результаты его труда.

**КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ** – численность и качество персонала, имеющегося и необходимого организации для реализации задач и целей ее стратегического развития.

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА** – целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка.

**КАДРОВАЯ РАБОТА** – 1) элемент рынка труда; 2) на предприятии, в организации – одна из основных важнейших составных частей управления персоналом. Это деятельность субъектов кадровых отношений по реализации кадровой политики, включающая: организацию работы с персоналом, технологии, способы и методы реализации кадровой политики.

**КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ** – степень удовлетворения важных личных потребностей работника через деятельность в организации. Качество трудовой жизни можно повысить, изменив в лучшую сторону любые организационные параметры, влияющие на людей. Среди параметров: участие работников в управлении, их обучение, реализация программ продвижения по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе, совершенствование организации труда и др.

**КВАЛИФИКАЦИЯ** – определенный уровень знаний и трудовых навыков, необходимых для выполнения работ определенной сложности по профессии и специальности.

**КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ** (кадроведческие технологии) – совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

**КАРЬЕРА** – 1) субъективно осознанный трудовой путь человека; 2) способ достижения человеком профессиональных и жизненных целей, получение ожидаемых результатов в форме личностного самовыражения; 3) поступательное движение по служебной лестнице; 4) изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

**КОЛЛЕКТИВ** – организационная общность людей, объединенных конкретным видом общественно-полезной деятельности, осуществляемой в рамках той или иной формы собственности, складывающимися в ходе этой деятельности отношениями взаимной ответственности, интересами, ценностными ориентациями, установками и нормами поведения.

**КОМАНДА** – это группа людей, которые за счет коллективных усилий добиваются реализации ключевых целей организации. Команду характеризует высокий уровень сплоченности, приверженности всех членов группы общим целям и ценностям организации.

**КОММУНИКАЦИЯ** – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

**КОМПЕТЕНЦИИ** – стандарт поведения, совокупность взаимосвязанных качеств личности, знаний, умений и навыков, способов деятельности, задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной и продуктивной деятельности по отношению к ним.

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ** – степень выраженности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенций конкретной должности.

**КОНФЛИКТ** – 1) временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в связи с получением новых данных, существенно меняющих старое представление об интересующем объекте или процессе; 2) одна из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций.

**КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА** – формируется в рамках стратегического управления человеческими ресурсами. Интеллектуальный капитал состоит из запаса и движения полезных для организации знаний. Концепция показывает, что хотя вырабатывают, сохраняют и используют знания отдельные люди (человеческий капитал), эти знания расширяются путем взаимодействий между людьми (социальный капитал), в результате чего создается институционализированное знание, которым владеет организация (организационный капитал).

**КОНЦЕПЦИЯ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ** – сформировалась в 80-90-х годах XX века, когда динамические изменения внешней и внутренней среды организации вызвали необходимость непрерывной и гибкой адаптации ее сотрудников к этим изменениям. Активным инструментом адаптации и выступило непрерывное профессиональное образование сотрудников.

**КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ** – построена на создании ощущения идентичности всех членов организации, формирования образа коллективного «мы». Организационная культура, по определению Е. Шейна, есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем, правил, которые реализуются в системе представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемых всеми членами общности, имя которой - «мы».

**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – как целостная концепция сформировалась в 60-70 годы XX века. Основана на том, что работник является субъектом трудовых отношений, и воздействие на него строится на основе персонификации работника, признания его личностных особенностей.

**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ** – как целостная концепция сложилась к 80-90-м годам XX века. Данная концепция основана на том, что представляет персонал организации как ключевой стратегический ресурс, определяющий ее конкурентоспособность.

**ЛИДЕРСТВО** – 1) способность человека управлять людьми с учетом их склонностей и желаний; 2) компонент деятельности менеджера, связанный с оказанием целенаправленного влияния на поведение отдельных лиц или целой рабочей группы. Лидерство строится на управлении с помощью примера, убеждения, вдохновения, воодушевления.

**ЛИЗИНГ ПЕРСОНАЛА** – форма изменения численности персонала, при которой самостоятельная фирма («кредитор») передает на определенный срок одного или нескольких своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение др. фирмы («заемщика»), с условием обязать этих сотрудников в течение всего срока «аренды» работать на фирме-заемщике. При этом заключенный работниками с фирмой-кредитором трудовой договор сохраняет силу.

**ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА** – это эмоциональная привязанность работников к организации, желание сохранить в ней свое членство.

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА** – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию (влиянию) на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов и координации их деятельности в процессе производства.

**МОНИТОРИНГ ПЕРСОНАЛА** – процесс отслеживания состояния объекта (системы, персонала) с помощью непрерывного или периодически повторяющегося сбора данных, представляющих собой совокупность определенных ключевых показателей.

**МОТИВ** – внутренние побуждения, которые заставляют человека делать что-либо



или поступать определенным образом.

**МОТИВАЦИЯ** – использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. В современной теории управления мотивация трактуется как процесс побуждения людей для достижения целей организации.

**НЕФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА** – стихийно формируется для удовлетворения социальных потребностей и общения людей.

**НАБОР ПЕРСОНАЛА** – 1) действия организации для привлечения на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям; 2) формирование резерва для отбора персонала.

**ОБОРОТ КАДРОВ** – число принятых или выбывших работников за отчетный период.

**ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОДХОД** – в рамках этого подхода сложились концепции управления персоналом и управления человеческими ресурсами. Организация воспринимается как целостная живая система, существующая в окружающей среде, что позволяет организации использовать для достижения эффективности деятельности синергетический эффект.

**ОТБОР ПЕРСОНАЛА** – идентификация требований, предъявляемых организацией к качествам работника. Система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации.

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

**ОХРАНА ЗДОРОВЬЯ** – система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА** – 1) оценка степени подготовленности работника к выполнению того или иного вида деятельности, а также уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив роста; 2) диагностика уровня развития профессионально важных качеств работника; 3) сопоставление индивидуальных результатов труда работника со стандартными требованиями работы (по уровню и специфике должностей).

**ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА** – 1) набор решений по размещению и развитию персонала; 2) направление использования персонала для достижения целей организации; 3) часть общей системы планирования в организации.

**ПОДБОР ПЕРСОНАЛА** – идентификация характеристик человека и требований организации, должности, конкретного рабочего места. При подборе должность или рабочее место подыскивается под возможности человека.

**ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ** – приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Приверженность организации предполагает: идентификацию, вовлеченность, лояльность.

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения субъектов деятельности по управлению персоналом.

**ПРОФЕССИОГРАММА** – документ, содержащий основные профессиональные требования, на которые должно быть ориентировано развитие профессиональных качеств

человека в ходе овладения им профессией или замещения искомой должности.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ** – 1) один из методов профессионального развития персонала; 2) процесс развития у сотрудников специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА** – 1) приобретение работником новых знаний, умений и навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности; 2) процесс наполнения компонентов профессионального опыта человека новым, отличным от предыдущего, содержанием.

**РАБОЧЕЕ МЕСТО** – 1) оснащенная необходимыми техническими средствами пространственная зона, в которой совершается трудовая деятельность работника или группы рабочих; 2) первичное звено производства.

**РАСХОДЫ (ЗАТРАТЫ) НА ПЕРСОНАЛ** – интегральный показатель, включающий в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора: затраты на заработную плату, выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы, на содержание социальной инфраструктуры, затраты на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов и покупку льготных акций и т.д.

**РЕГЛАМЕНТ** – совокупность правил, определяющих порядок деятельности любой организации.

**РЕЗЕРВ** – 1) потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности; 2) часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

**РУКОВОДСТВО** – 1) управление, которое характеризуется вполне определенными функциональными приоритетами – работой преимущественно с персоналом; 2) функция управления в составе основных функций, раскрывающих содержание управления человека человеком.

**СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ (публик рилейшнз)** – 1) наука и искусство анализа тенденций развития взаимоотношений определенного социального субъекта (организации, фирмы, органа власти и т.д.) с различными социальными институтами и общностями; 2) прогноз и оценка возможных последствий планируемых действий и мероприятий социального субъекта, их влияние на престиж, репутацию и имидж данного субъекта.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – 1) методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей; 2) система, в которой реализуются функции управления персоналом.

**СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – самостоятельное управленческое звено, функциональное подразделение, имеющее предметной сферой своей деятельности и одновременно объектом воздействия персонал организации.

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** – 1) стиль поведения руководителя в процессе осуществления своей руководящей роли, относительно неизменный в различных ситуациях; 2) совокупность своеобразных приемов управления.

**СТИМУЛ** – внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д.

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**СТРЕСС** – комплекс физических, химических и психологических реакций человека на стимулы или стрессоры в окружающей обстановке.

**СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – относительно самостоятельное лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы.

**ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ** – добровольный официальный переход наемного работника из одной организации в другую на основании самостоятельно принятого им решения.

**ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – процессы, охватывающие широкий спектр функций от приема до увольнения персонала, осуществляемые с помощью определенных методов и процедур.

**УСЛОВИЯ ТРУДА** – 1) характеристики работы по отношению к работнику; 2) совокупность социальных и производственных факторов, в которых протекает трудовая деятельность человека.

**ФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА** – группа, созданная по воле руководителя (руководства) организации для выполнения конкретных работ в соответствии с разделением труда в данной организации.

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – составная часть любого процесса управления. Представляет собой работы, выполняемые в рамках деятельности по управлению персоналом.

**ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ** – документ, содержащий перечень структурных подразделений организации с указанием наименования должностей, количества штатных единиц по каждой должности, должностных окладов и надбавок к зарплате и пр.

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД** – использует концепцию трудовых ресурсов, в рамках которой ведущее место занимает техническая (в лучшем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Основные направления работы: отбор способных работников, стимулирование и нормирование труда.

### *Краткое содержание деловой (ролевой) игры «Собеседование и оценка работника при приеме на работу» по теме 1.*

#### 1 Этап (подготовительный)

Участники делятся на подгруппы, у каждой из которых своя роль: кандидаты с соответствующими личными и трудовыми характеристиками; группа рекрутеров, набирающих персонал; группа наблюдателей и судей. В ходе игры участники могут меняться ролями. Дополнительные установки и указания даются преподавателем

#### 2 Этап (основной)

Участники начинают взаимодействовать между собой: одни стремятся оплучить вакантные рабочие места, другие - провести собеседование, просмотреть резюме, объективно оценить и выбрать лучших кандидатов; третья - в ходе наблюдения проанализировать плюсы и минусы команд и отдельных участников и сделать выводы. Преподаватель старается не участвовать в процессе, давая подсказки только в случае необходимости.

#### 3 Этап (аналитический)

Участники обмениваются мнениями о ходе прохождения игры. Группа наблюдателей делает общий вывод и дает оценку участникам. Преподаватель подводит итог.

## 5.Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

**5.1. Экзамен** проводится с применением следующих методов (средств):  
 собеседование по зачетным вопросам и выполнение практического задания (кейса)  
 При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 6

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-1.3.	Осуществляет психологическое сопровождение организационно-управленческой деятельности	Демонстрирует знание основных социально-психологических технологий в управленческой сфере. Демонстрирует умение построения индивидуальной карьерной траектории сотрудника исходя из наличного уровня ПВК, ЛК, мотивации, необходимых компетенций и решаемых задач организации. Продуцирует нетривиальные (креативные) решения в организационно-управленческой деятельности.
УК ОС-3.2.	Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию	Анализирует группу с точки зрения социально-психологических характеристик. Позиционирует себя в группе. Использует навыки коммуникации в команде. Применяет групповые методы взаимодействия в зависимости от командной задачи. Устанавливает тип команды и особенности взаимодействия в команде. Формулирует цель командного задания. Планирует командные задания. Устанавливает ролевое распределение в группе и распределяет функции и ресурсы для выполнения задания..
ПКс-2.3.	Реализует мероприятия, направленные на развитие лидерского потенциала работников организации	Умение правильно распределить роли в коллективе с целью организации коллектива на выполнение конкретной задачи.

### 5.3. Показатели и критерии оценивания текущих и промежуточных форм контроля

Оценочные средства (формы текущего и промежуточного контроля)	Показатели оценки*	Критерии оценки**
Лекция / Практическое занятие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• присутствие на учебном занятии в полном его объеме (180 мин.);</li> <li>• присутствие на учебном занятии не в полном его объеме (90 мин.).</li> </ul>	<p>- 2 балла – за посещение лекции в полном ее объеме, - 1 балл – не в полном объеме;</p> <p>- 2 или 3 балла (в зависимости от формы проведения и содержания): за посещение практического занятия в полном его объеме,</p> <p>- 1 балл – не в полном объеме.</p>
Тестирование	Процент правильных ответов на вопросы теста.	<p>Менее 50% – 0 баллов;</p> <p>51 - 60% – 5 баллов;</p> <p>61 - 75% – 6 баллов;</p> <p>76 - 90% – 8 баллов;</p> <p>91 - 100% – 10 баллов.</p>
Деловая игра	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знание терминов;</li> <li>• культура речи;</li> <li>• логика действий;</li> <li>• рациональность действий;</li> <li>• оптимальность выборов / принятого решения.</li> </ul>	<p><b>Первый этап:</b> обсуждение поставленной задачи и предварительный обмен мнениями на добровольно-совещательной основе – до 2 баллов.</p> <p><b>Второй этап:</b> самостоятельная работа студентов в малых группах, составление аналитической справки (командная работа) в указанный срок – до 3 баллов;</p> <p><b>Третий этап:</b> полнота раскрытия темы задания и владение терминологией, ответы на дополнительные вопросы – до 5 баллов.</p> <p>Всего: до 10 баллов.</p>
Доклад	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение регламента (10 мин.);</li> <li>• характер источников (более двухисточников);</li> <li>• подача материала (презентация);</li> <li>• ответы на вопросы (владение материалом).</li> <li>• знание терминов.</li> </ul>	Каждый показатель оценки доклада оценивается в 0,2 балла, максимум 1 балл за показатель и 5 баллов за доклад. (Допускается не более двух докладов в семестр)
Собеседование по терминам	Знание понятийно-терминологического аппарата дисциплины	Каждый студент дает определение 10-ти терминам. Каждый правильно

		истолкованный термин – 1 балл
Устный опрос (компенсирующие задания)	Корректность и полнота ответов с опорой на личные примеры поведения и принятия решений.	<p><b>Сложный вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- полный, развернутый, обоснованный ответ – 10 баллов;</li> <li>- правильный, но не аргументированный ответ – 5 баллов;</li> <li>- неверный ответ – 0 баллов.</li> </ul> <p><b>Обычный вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- полный, развернутый, обоснованный ответ – до 4 баллов;</li> <li>- правильный, но не аргументированный ответ – до 2 баллов;</li> <li>- неверный ответ – 0 баллов.</li> </ul> <p><b>Простой вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильный ответ – 1 балл;</li> <li>- неправильный ответ – 0 баллов.</li> </ul>
Экзамен	<p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 40 баллов.</p> <p>В билете содержится 2 вопроса и ситуационная задача (кейс).</p> <p>Вопросы - по 15 баллов каждый</p>	<p>10-15 баллов – получены полные и исчерпывающие ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете. Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений, способность принимать быстрые и нестандартные решения. Грамотность и стилистика изложения материала.</p> <p>5-10 получены стандартные ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете., Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений, , однако, допускаются незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p>1-5 балла – неполное раскрытие основного содержания вопроса билета</p> <p>0 - ответы на предложенные в</p>

		билете вопросы отсутствуют, либо даны неверно. Студент не знает основных понятий и категорий, а также не имеет отчетливого представления о предмете, системе и структуре дисциплины.
--	--	--

## Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

### *Перечень вопросов для подготовки к экзамену*

1. Наука «управление персоналом», ее место и роль в системе других наук и общей теории управления.
2. Эволюция теории управления персоналом: этапы, школы, подходы, парадигмы.
3. Формирование научных взглядов на историю становления труда и человеческих ресурсов в управлении.
4. Современные концепции управления персоналом.
5. Персонал как субъект-объект управления и важнейший ресурс развития организации.
6. Линейные руководители организации и специалисты кадровой службы как субъекты управления персоналом: особенности решаемых задач и способов принятия решения.
7. Службы управления персоналом: цель, задачи, функции, статус.
8. Менеджер по управлению персоналом: роль, функции, требования, предъявляемые организацией и производством.
9. Управление персоналом как профессия.
10. Принципы управления персоналом.
11. Функции управления персоналом.
12. Методы управления персоналом.
13. Система управления персоналом в организации: элементы, среда, связи, целевое предназначение.
14. Принципы формирования и развития системы управления персоналом.
15. Кадровая политика организации: цели, задачи, направления, особенности формирования и осуществления.
16. Кадровый потенциал организации: виды, структура, содержание, использование.
17. Стратегии развития организации и персонала: типы стратегий, связь, осуществление.
18. Планирование и определение потребности в персонале.
19. Маркетинг персонала: внутренний и внешний.
20. Набор и отбор персонала: этапы, методы, источники, результативность.
21. Ориентация и адаптация персонала организации.
22. Анализ и проектирование рабочего места.
23. Движение персонала в организации и за ее пределами: виды, формы, характеристики, управление.
24. Управление здоровьем и безопасностью персонала.
25. Причины возникновения и способы управления стрессами в организации.
26. Мотивация и стимулирование персонала.
27. Основные теории мотивации (производительного труда, содержательные, процессуальные).

28. Организация оплаты труда персонала.
29. Вознаграждающее управление.
30. Оценка и аттестация персонала.
31. Аудит персонала.
32. Профессиональное и личностное развитие персонала.
33. Обучение персонала: виды, формы, процесс, реализация.
34. Планирование и развитие карьеры персонала в организации.
35. Высвобождение персонала, причины и виды увольнений.
36. Работа с кадровым резервом
37. Стили и методы руководства персоналом.
38. Управление организационными конфликтами.
39. Управление коммуникационными процессами в организации.
40. Управление формальными и неформальными группами.

### **Кейс 1.**

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию. За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффектно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?
5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?
6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

### **Кейс 2**

Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную



машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.

1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?
2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?
3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?
4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?
5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?

### **Кейс 3**

Подыскивая сотрудника на позицию, которая предполагает высокую степень напряжения, руководство компании ищет людей с железными нервами. Разглядеть это качество на этапе собеседования нередко помогает искусственно смоделированный форс-мажор. Е. Петров, совладелец компании «Евросеть», регулярно прибегает к методам «шокового собеседования». Он исходит из того, что должен быть уверен в том, что человек, занимающий ключевую позицию, не растеряется в неожиданных ситуациях, не сорвется на эмоции, когда требуется холодный ум. Для этого им используются провокационные вопросы. Д. Павлов, руководитель российской региональной сети компании «Евросеть» с ноября 2020 г., пришел в компанию пять лет назад рядовым продавцом, и вспоминает, что собеседование проходило с использованием откровенно провокационных вопросов. Сейчас, будучи руководителем, Павлов тоже тестирует нервы будущих подчиненных. С этой целью он намеренно сгущает краски, рассказывая что работы очень много, высокая ответственность, нет выходных, во время непродолжительного отпуска категорически запрещено выключать мобильный телефон, а на звонки человек обязан отвечать в любое время суток. По словам Павлова, он сгущает краски совсем не для того, чтобы увидеть в глазах кандидата страх, а чтобы убедиться, что человек готов к этому на все сто. «Если человек берется размышлять, почему нельзя во время отдыха полностью отойти от работы, если имеется грамотный заместитель, то это для меня нехороший признак, — считает Д. Павлов. Однако перейти грань, за которой начинается банальное унижение человека, очень легко. К примеру, в одной компании нервы кандидата испытывают стаканом воды. Воду небрежно выплескивают в лицо человека и смотрят на его реакцию. Когда один человек, не выдержав оскорблений, уходит, а второй — остается, крайне сложно сказать, кто из них действительно прошел тест.

1. Какие качества кандидатов позволяют выявить стресс-интервью?
2. Оцените самочувствие кандидата во время проведения такого интервью.
3. Насколько применимы такие методы отбора персонала в отношении топ-менеджеров и рядовых сотрудников?
4. Оцените такой показатель как «доверие компании» после прохождения процедуры интервью.
5. Предложите альтернативные модели выявления необходимых качеств кандидатов.

**При проведении промежуточной аттестации в устной или письменной форме с применением ДОТ типовые оценочные средства соответствуют п. 5.1.-5.3. (см. выше).**

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО**

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;
- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в

наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию.

На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит

### ***Шкала оценивания***

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний студентов». БРС по дисциплине отражена в схеме расчетов рейтинговых баллов (далее – схема расчетов).

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета. Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине. Схема расчетов является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

На основании Положения о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС в институте принята следующая шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную:

Расчет итоговой рейтинговой оценки:

<i>Количество баллов</i>	<i>Экзаменационная оценка</i>	
	<i>прописью</i>	<i>буквой</i>
96–100	отлично	А
86–95	отлично	В
71-85	хорошо	С
61– 70	хорошо	Д

51 – 60	удовлетворительно	Е
0–50	неудовлетворительно	ЕХ

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»

- «Отлично» (А) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (В) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (С) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (Е) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

- «Неудовлетворительно» (ЕХ) - 50 баллов и менее - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

Дисциплина «Основы управления персоналом» занимает важное место среди дисциплин, читаемых в рамках подготовки менеджеров и специалистов по управлению. Своеобразие этой дисциплины определяется объектом управления – человеческими ресурсами организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной, прежде всего, на работу с персоналом как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации.

Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен усвоить основные теоретические посылы каждой из предложенных тем дисциплины, а на практических занятиях показать не только знание методологических и теоретических аспектов изучаемой темы, но и практику применения данных аспектов в виде технологий управления персоналом в условиях современных отечественных организаций. Отсюда в процессе подготовки к семинарскому занятию студентам желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы по курсу, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую

дополнительно, а также самостоятельно подобрать фактографический материал из профессиональных журналов, издаваемых по вопросам менеджмента в нашей стране и за рубежом.

В силу того, что качество освоения дисциплины, прежде всего, зависит от того, насколько точно и полно студент владеет ее понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется начать учебный процесс с изучения глоссария, содержащего анализ основных терминов изучаемой дисциплины, потом перейти к материалу лекций по изучаемой теме и уже в конце подготовки ответить на вопросы теста, позволяющего осуществить контроль над уровнем освоения и усвоения как теоретического материала дисциплины, так и ее понятийно-категориального аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать занимаемую позицию, что является основой становления в студенте будущего специалиста-профессионала. Одним из важных способов достижения этой цели выступает анализ студентом альтернативных точек зрения на какое-то явление или проблему. Предлагаемая в Рабочей программе дисциплины литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию по дисциплине необходимо посмотреть материал сразу нескольких рекомендуемых учебников и учебных пособий, а не ограничиваться только одной книгой или статьей на «заданную тему».

#### **Устный опрос.**

Этот вид работы предусмотрен на семинарских занятиях и включает в себя ответы на вопросы и ответы при проверке заданий. Студенты распределяют в группе вопросы из списка вопросов для обсуждения в плане каждого семинарского занятия. Ответ на вопрос должен быть кратким, по существу и, как правило, не превышающим 3 минут монологической речи. Готовиться к устному опросу по планам семинаров следует по списку основной и дополнительной литературы. Ответ студента при проверке письменного домашнего задания из плана семинарского занятия является разновидностью устного опроса. На семинарских занятиях также предусмотрены дополнительные, кроме домашней работы, задания, собеседование по дополнительным вопросам и дополнительным заданиям на семинарских занятиях рассматривается как устный опрос.

#### **Требования к выполнению презентации:**

Презентация выполняется в программе Power Point

- рекомендуемый объём презентации: 10–15 слайдов;
- важно помнить, что презентация – это не текст реферата, размещенный на слайдах, а способ наглядно представить информацию, концентрируя внимание на главном;
- старайтесь, чтобы иллюстрации в презентации соответствовали заявленной теме (они должны быть не средством «развлечения», а способом наглядно представить важную информацию);
- иллюстрации, которые вы используете в презентации, старайтесь дополнять комментариями;
- количество текста, картинок, фотографий, схем, таблиц и диаграмм должно быть адекватно поставленной цели;
- старайтесь использовать минимальное количество шрифтов, следите за тем, чтобы текст было легко читать;
- помните о том, что с экрана лучше всего читается тёмный шрифт на светлом фоне;

– постарайтесь использовать минимальное количество средств графического дизайна, а также выдержать оформление всей презентации в едином стиле.

### **Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

### **Собеседование по терминам.**

Словарь терминов составляется в отдельной тетради. При подготовке словаря терминов студент использует литературу из списка основной и дополнительной литературы, а также материалы лекций. Проверка данного вида работы осуществляется дважды семинарском занятии путем собеседования по терминам: каждый студент должен без дополнительного времени на подготовку дать определение не менее чем 10 терминам (на выбор преподавателя) из списка терминов.

### **Подготовка докладов.**

Студенты самостоятельно готовят доклад по одной из тем по психологии интеллекта к каждому семинару Регламент для защиты доклада – 15 минут.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **7.1. Основная литература**

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие, Серия «Высшее образование» магистратура / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 300 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=350386>
2. Круглов, Д.В. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие для вузов /Д.В.Круглов, О.С.Резникова, И.В.Цыганкова. — Москва :Юрайт, 2021. — 168 с. —ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: [Стратегическое управление персоналом — Образовательная платформа «Юрайт». Для вузов и ссузов. \(urait.ru\)](https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-organizacii-477303)
3. Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации:: учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А.Пятаева — Москва :Юрайт, 2021. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-organizacii-477303>
4. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: практикум : учеб. пособие – 2-е изд испр. и доп. / В.П.Пугачев - Москва: Юрайт, 2020. - 280 с. <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-organizacii-praktikum-455030>

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2011. – 328 с.

2. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 2009. – 638 с.
3. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
4. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 468 с.

### **7.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

Не используются

### **7.4. Интернет-ресурсы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### *Русскоязычные ресурсы*

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист-Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов *Электронная Библиотека Диссертаций* РГБ
- Информационно-правовые базы *Консультант плюс, Гарант.*

#### *Англоязычные ресурсы*

- *EBSCO Publishing* – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов;
- *Emerald* – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

### **7.5. Иные источники.**

Не используются

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Power Point для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения предполагают использование информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов).

Задействованы Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).



Допускается применение системы дистанционного обучения.