

**Министерство образования Московской области**

Документ государственного образовательного учреждения высшего образования Московской области  
Информация о владельце: «Государственный гуманитарно-технологический университет»  
ФИО: Егорова Галина Викторовна  
Должность: Проректор по учебной работе  
Дата подписания: 22.11.2022 10:11:03  
Уникальный программный ключ:  
4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Проректор**



**20 мая 2022г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.10 Управление персоналом**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы:**  
**Менеджмент организации**

**Квалификация выпускника Бакалавр**

**Форма обучения очно-заочная**

**2022 г.**

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана 38.03.02 Менеджмент по профилю «Менеджмент организации» 2022 года начала подготовки (очно-заочная форма обучения).

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**2.1. Целью** освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование у студентов компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, теоретических и методологических знаний и практических навыков и умений по организации функционирования системы управления персоналом, планированию кадровой работы, освоению технологии управления персоналом и его развитию, оценке труда и результатов деятельности персонала организации.

**2.2 Задачами** дисциплины являются:

- формирование базы для участия в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (кадровой);
- рассмотрение вопросов мотивирования и стимулирования персонала организации, направленного на достижение стратегических и оперативных целей;
- рассмотрение вопросов, связанных с урегулированием организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы).

**2.3 Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:	Коды формируемых компетенций
<b>Профессиональные компетенции (ПК):</b>	
Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-2
Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой и командной работы, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-3

### Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-2 Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-2.1 <b>Знает:</b> понятие, сущность и виды функциональных стратегий, взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; методы и правила разработки и принятия управленческих решений; параметры качества принятия и реализации сбалансированных управленческих решений; ПК-2.2 <b>Умеет:</b> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; согласовывать решения с принятыми ранее управленческими решениями; ПК-2.3 <b>Владеет:</b> методами анализа функциональных стратегиями компании; навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.

<p>ПК-3 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой и командной работы, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>ПК-3.1 <b>Знает:</b> основные аспекты групповой и командной работы; правила, законы и принципы кадрового менеджмента, методы управления человеческими ресурсами организации; теории мотивации, лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач; структуру организационной культуры;</p> <p>ПК-3.2 <b>Умеет:</b> применять основные теории мотивации, лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, для организации групповой и командной работы; проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p> <p>ПК-3.3 <b>Владеет:</b> навыками и приемами управления персоналом; способами организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики.</p>
---	---

При проведении учебных занятий по учебной дисциплине развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств обеспечивается чтением лекций по темам: «Подбор и оценка персонала» и «Методы управления персоналом», проведением групповых дискуссий, анализа ситуаций по темам: «Структура персонала. Формирование коллектива», и «Лидерство. Руководство. Управление конфликтами», стрессами и изменениями, содержание которых разработано на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей.

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Управление персоналом» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Б1.В.10.

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Структура и содержание дисциплины

Раздел/тема	семестр	Виды учебных занятий				
		Контактная работа			сам. работа	Итог.контр оль
		Лекции	Пр.			
		<b>12</b>	<b>18</b>		<b>78</b>	<b>36</b>
Тема 1. Персонал как система.	7	1	2		6	
Тема 2. Кадровая политика.	7	1	2		6	
Тема 3. Подбор и оценка персонала	7	1	2		8	
Тема 4. Структура персонала. Формирование коллектива	7	1	4		8	
Тема 5. Мотивация и потребности	7	2	1		10	
Тема 6. Оплата труда	7	1	1		10	
Тема 7. Методы управления персоналом	7	1	2		10	
Тема 8. Эффективность работы персонала	7	2	2		10	
Тема 9. Лидерство. Руководство. Управление конфликтами, стрессами и изменениями	7	2	2		10	
Промеж.аттестация	7					36 экзамен

## 4.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

### Лекционные занятия

#### Тема 1. Персонал как система

Понятие рынок труда, трудовые ресурсы. Классификация населения - экономически активные, занятые, безработные. Статистические данные о населении и трудовых ресурсах России. Статистический анализ экономически активного населения. Динамика изменения численности персонала по основным отраслям народного хозяйства. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления. Общая характеристика системы управления персоналом. Основы управления человеческими ресурсами. Особенности человеческих ресурсов. Индивид на работе. Понятие «персонал». Классификация персонала по категориям. Анализ концепций управления персоналом. Стратегические направления в работе с персоналом. Принципы управления персоналом. Главные нормативные документы предприятия, отражающие работу с персоналом как систему. Особенности управления персоналом в США и Японии.

#### Тема 2. Кадровая политика

Понятие кадровой политики. Цели кадровой политики организации в современных условиях. Основные принципы формирования кадровой политики. Базовые направления кадровой политики. Внешние и внутренние факторы, воздействующие на систему управления персоналом. Типы власти в обществе - охлократия, автократия, демократия. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом с нормативными документами. Концептуальные кадровые документы - философия предприятия, правила внутреннего распорядка, коллективный договор. Качества российского работника - положительные, отрицательные и наиболее типичные, определяющие надежность системы работы с персоналом. Особенности кадровой политики в современной России (до и после проведения реформы в экономике).

#### Тема 3. Подбор и оценка персонала

Планирование человеческих ресурсов. Персонал-маркетинг. Установление источников покрытия потребности. Определение путей привлечения персонала. Набор и селекция персонала. Формы профотбора. Средства подбора персонала для получения объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности. Критерии отбора. Современные методы отбора кадров. Интервьюирование при приеме на работу. Расчёт потребности в персонале для предприятия как необходимый документ при обосновании диверсификации производства, сокращения или увеличения объёмов работ. Методы определения численности персонала: опытно-статистический; аналитически-исследовательский; аналитически-расчетный. Модели рабочих мест как основа подбора персонала. Этапы процесса профессионального отбора персонала. Регламент и порядок приёма персонала на предприятие. Формы занятости и работа по контракту. Формирование резерва кадров. Исходные данные. Деловая оценка персонала. Понятие, виды оценки. Типы и методика оценки персонала. Организация и показатели оценки. Методы обработки результатов оценки. Рейтинг потенциала работника на основе ранжирования элементов модели рабочего места. Оценка потенциала работника. Оценка индивидуального вклада. Методика социально-экономического анализа персонала. Виды анализа. Цели и задачи анализа. Методы анализа: сравнение, сопоставление, группировок, индексный. Схема анализа. Аттестация кадров как важный этап заключительной оценки персонала за период времени. Понятие аттестации. Аттестация рабочих мест. Аттестация работающих. Цели порядок проведения основные этапы. Профессиограмма и ее структура. Анализ эффективности аттестации работников и рабочих мест.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

#### Тема 4. Структура персонала. Формирование коллектива

Персонал как взаимосвязь структур по различным признакам (организационная, функциональная, ролевая, социальная, штатная).

Виды организационных структур (линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная). Принципы построения организационной структуры. Характеристика органов управления различными организациями по формам собственности. Функциональная структура и её элементы (функция управления, комплекс задач, задачи и операции управления). Классификация функций управления. Матричное распределение функций - наиболее простой и наглядный метод рационального распределения функций управления между руководством предприятия, функциональными и линейными подразделениями. Ролевая структура коллектива. Состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками. Социальная структура коллектива. Трудовой коллектив предприятия как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальным составам, уровню образования, семейному положению. Штатная структура

персонала. Количественно-профессиональный состав, размеры заработной платы и фонд заработной платы работников.

### **Тема 5. Мотивация и потребности**

Мотивация как процесс побуждения человека к деятельности. Понятие трудового поведения. Внутренняя регуляция трудового поведения. Связь потребностей, интересов и стимулов к труду. Мотивы, их типы. Потребность и вознаграждения. Ответственность персонала. Первоначальные теории мотивации. Простые стимулы побуждения. Мотивация «кнута и пряника» и теории «X», «Y» и «Z» по отношению к процессу труда. Стимулы к труду: принуждение, самоутверждение, материальное и моральное поощрение.

Содержательные теории мотивации. Механизм мотивации человека. Иерархическая классификация. Теория Маслоу, Альдерфера, Герцберга.

Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, теория Портера-Лоуэра.

Основные типы мотивации работников в современных условиях в Российской Федерации. Материальные потребности - совокупность материальных благ, как главный побудительный мотив трудовой деятельности человека. Планирование материальных потребностей. 3 группы их удовлетворения. Сущность стимулирования труда. Качество трудовой жизни - важнейшие условия ритма производительности труда. Группы показателей. Концепция всестороннего развития личности, в соответствии с которой человек рассматривается как главный субъект управления, а всестороннее развитие личности человека - как глобальная цель предприятия.

### **Тема 6. Оплата труда**

Основы вознаграждающего управления. Формы оплаты труда персонала. Функции заработной платы. Условия эффективно организованной системы оплаты труда. Система заработной платы. Структура оплаты труда работника организации. Государственная политика в области заработной платы. Важнейшие принципы организации труда и заработной платы на предприятии. Среднемесячная заработная плата по отраслям экономики России. Соотношение роста индекса потребительских цен и роста заработной платы. Сдельная, повременная и премиальная система. Премирование труда персонала.

### **Тема 7. Методы управления персоналом**

Методы управления - как способы осуществления управленческих воздействий на персонал для управления производством. Административные, экономические и социально-психологические. Экономические методы. Социально-психологические методы.

Отношения в организации, участие персонала в управлении. Коммуникация организации. Вербальные, невербальные средства коммуникации.

Этика управления персоналом.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

### **Тема 8. Эффективность работы персонала**

Оценка эффективности управления персоналом. Диагностический подход к оценке функционирования служб управления персоналом. Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.

Расчёт эффективности работы предприятия по методу БОЭРО (большой оценки эффективности работы организаций).

Критерии эффективности работы персонала.

Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ) и её основе. Определение весовых показателей КОУТ. Матрица распределения показателей КОУТ среди подразделений предприятия. Оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ).

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

### **Тема 9. Лидерство. Руководство. Управление конфликтами, стрессами и изменениями**

Природа и содержание организационного конфликта. Причины конфликта. Функции конфликта. Модель процесса конфликта. Последствия конфликта. Основные типы организационных конфликтов. Управление конфликтной ситуацией. Методы разрешения межличностных конфликтов. Руководство, власть и лидерство. Групповая динамика и командообразование.

Природа стресса. Причины стресса. Организационные и личностные факторы, вызывающие стресс. Управление стрессами. Взаимосвязь конфликта и стресса. Природа организационных изменений. Цели,

структура, технология и задачи, люди. Управление изменениями. Меры успешного проведения изменений в организации. Использование участия работников в управлении для осуществления перемен. Преодоление сопротивления переменам. Организационное развитие. Предпосылки и ценности организационного развития.

Руководство. Стили руководства в организации - авторитарный, демократический, либеральный, смешанный. Лидерство. Типы отношений управления - основа понимания лидерства (неэффективное лидерство, авторитарное управление, эффективное лидерство, демократическое управление). Отличие лидерства и управления, лидера и менеджера. Теория лидерских качеств («великие люди», «харизма»). Пять основных концепций лидерского поведения. Концепция поведенческого и ситуационного лидерства. Социальные группы - относительно устойчивая совокупность людей, имеющих общие интересы, ценности и нормы поведения. История и природа лидерства. Лидерство - ключевой инструмент для повышения эффективности управления организацией.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

## **Практические занятия**

### **Практическое занятие 1.**

#### **Тема 1. Персонал как система**

**Учебные цели:** рассмотреть систему знаний, связанных с целенаправленным организованным воздействием на людей, занятых трудом, с целью обеспечения эффективного функционирования организации и удовлетворения потребности работника и интересов трудового коллектива.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

персонал

принципы управления персоналом

методы управления персоналом

кадровая политика

технология управления

структура управления

кадровый потенциал

### **Практическое занятие 2.**

#### **Тема 2. Кадровая политика**

**Учебные цели:** определить деятельность подсистемы управления персоналом по удовлетворению потребностей предприятия в качественном и количественном составе её работников

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

кадровая политика

кадровое обеспечение

системы управления персоналом

кадровое планирование

кадровый потенциал

маркетинг персонала

кадровый резерв

планирование деловой карьеры

### **Практическое занятие 3.**

#### **Тема 3. Подбор и оценка персонала**

**Учебные цели:** определить выбор путей покрытия потребности в персонале, провести расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала. Установить соответствия качественных характеристик персонала.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

потребности в персонале

качественная потребность в персонале

количественная потребность в персонале

политика найма

маркетинг персонала

профориентация персонала

требования к персоналу

человеческий капитал

оценка персонала

деловые качества сотрудника

личностные качества сотрудника  
методы деловой оценки персонала

#### **Практическое занятие 4.**

##### **Тема 4. Структура персонала. Формирование коллектива**

**Учебные цели:** рассмотреть трудовой коллектив предприятия как совокупность общественных групп, определить принципы формирования трудовых коллективов

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Персонал

категории работников

рабочее место

структура коллектива

трудовой коллектив

штатная структура персонала

лидерство

авторитарное управление

демократическое управление

социальные группы

#### **Практическое занятие 5.**

##### **Тема 5. Мотивация и потребности**

**Учебные цели:** определить систему условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

мотивация

мотивы

стимул

стремления работников

ценностные ориентации

оплата труда

#### **Практическое занятие 6.**

##### **Тема 6. Оплата труда**

**Учебные цели:** рассмотреть формы оплаты труда персонала, определить важнейшие принципы организации труда и заработной платы на предприятии.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

оплата труда

тарифная система

квалификационный разряд

должностной оклад

квалификационные категории

сдельная оплата

повременная оплата труда

системы оплаты труда

цена рабочей силы

минимальная заработная плата

#### **Практическое занятие 7.**

##### **Тема 7. Методы управления персоналом**

**Учебные цели:** рассмотреть способы осуществления управленческих воздействий на персонал для управления производством

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Административные методы

экономические методы

социально-психологические методы

экономические методы

социально-психологические методы

вербальные средства коммуникации

невербальные средства коммуникации

этика управления персоналом

#### **Практическое занятие 8.**

##### **Тема 8. Эффективность работы персонала**

**Учебные цели:** оценить критерии оценки деятельности подразделений управления персоналом, провести

оценку эффективности управления персоналом.

## **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

текущее кадров

экономическая эффективность

численность работников

число рабочих мест

производительность труда

аудит персонала

### **Практическое занятие 9**

#### **Тема 9. Лидерство. Руководство. Управление конфликтами, стрессами и изменениями**

**Учебные цели:** успешное проведение изменений в организации

## **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Причины конфликта

Функции конфликта

Модель процесса конфликта

Последствия конфликта

Природа стресса

Причины стресса

Стили руководства в организации

Лидерство

Отличие лидерства и управления

## **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Сегодня востребованными качествами на рынке труда являются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, деловитость, способность быстро и оперативно приспособиться к изменяющейся конъюнктуре рынка. Именно эти профессионально значимые и социально важные качества, столь необходимые теперь профессионалу, должны быть развиты в процессе обучения, в том числе, в ходе внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная учебная работа эффективна только в активно-деятельностной форме. Инновационность, вносимая ИКТ в образовательный процесс, – интерактивность, позволяющая развивать активно-деятельностные формы обучения. Это новое качество позволяет рассчитывать на эффективное расширение сектора самостоятельной учебной работы.

Результатом внедрения ИКТ в образование является резкое расширение сектора самостоятельной учебной работы.

Наиболее существенные изменения касаются учебных материалов. Учебные электронные ресурсы обеспечивают программируемый учебный процесс, представляют собой электронные учебные пособия, содержащие систематизированный материал в рамках программы учебной дисциплины. Предназначены они для изучения предмета «с нуля» до границ предметной области, определенных программой обучения. Включают все виды учебной деятельности: получение информации, практические занятия в известных и новых формах, аттестацию. Нацелены на поддержку работы и расширение возможностей преподавателя и самостоятельную работу обучающегося.

Рекомендуемые средства, методы обучения, способы учебной деятельности, применение которых для освоения конкретных модулей рабочей учебной программы наиболее эффективно:

- обучение теоретическому материалу рекомендуется основывать на основной и дополнительной литературе, изданных типографским или электронным способом конспектах лекций; рекомендуется в начале семестра ознакомить студентов с программой дисциплины, перечнем теоретических вопросов для текущего промежуточного и итогового контроля знаний, что ориентирует и поощрит студентов к активной самостоятельной работе;

- на практических занятиях закрепляются и уточняются знания, полученные на лекциях и во время самостоятельной подготовки. Для развития творческих способностей студентов активно используются такие методы как дискуссия, мозговой штурм, обмен мнениями по проблемным вопросам, обсуждение докладов, сообщений. Подчеркнем, что при использовании интерактивных форм роль преподавателя резко меняется, перестаёт быть центральной, он лишь регулирует процесс и занимается его общей организацией, готовит заранее необходимые задания и формулирует вопросы или темы для обсуждения в группах, даёт консультации, контролирует время и порядок выполнения намеченного плана. Участники обращаются к социальному опыту – собственному и других людей, при этом им приходится вступать в коммуникацию



друг с другом, совместно решать поставленные задачи, преодолевать конфликты, находить общие точки соприкосновения, идти на компромиссы.

В результате проведения практических занятий выявляются способности обучаемых применять полученные компетенции для решения задач, связанных с дальнейшей деятельностью выпускника

### Перечень литературы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

1. Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Хусаинова Н. Л.. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Берлин:Директ-Медиа,2015. -320с. - 978-5-4475-2541-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272161>
2. Управление персоналом: учебник для вузов [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана,2015. -561с. - 5-238-00290-4. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>
3. Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.. Управление персоналом : Технологии: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана,2015. -192с. - 5-238-00842-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>
4. Управление персоналом: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»,2016. -280с. - 978-5-394-01749-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363>
5. Маслов В. И.. Эффективное управление современными сотрудниками: учебное пособие [Электронный ресурс] /М.:Берлин:Директ-Медиа,2017. -133с. - 978-5-4475-9047-5  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455583>

### Задания для реализации самостоятельной работы

Название разделов и тем	Задания для самостоятельной работы
Тема 1. Персонал как система.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 2. Кадровая политика.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 3. Подбор и оценка персонала	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 4. Структура персонала. Формирование коллектива	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 5. Мотивация и потребности	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 6. Оплата труда	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 7. Методы управления персоналом	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 8. Эффективность работы персонала	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 9. Лидерство. Руководство. Управление конфликтами, стрессами и изменениями	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала (тренингов по развитию лидерства). Составление конспекта, поиск и приведение примеров.

## Вопросы для самостоятельной работы

### Тема 1. Персонал как система

**Задание:** рассмотреть систему знаний, связанных с целенаправленным организованным воздействием на людей, занятых трудом, с целью обеспечения эффективного функционирования организации и удовлетворения потребности работника и интересов трудового коллектива.

1. Общая характеристика системы управления персоналом.
2. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.
3. Понятие «персонал». Классификация персонала по категориям.
4. Статистический анализ экономически активного населения.
5. Особенности человеческих ресурсов.
6. Понятие рынок труда, трудовые ресурсы.
7. Анализ концепций управления персоналом.
8. Стратегические направления в работе с персоналом.
9. Главные нормативные документы предприятия, отражающие работу с персоналом как систему.

### Тема 2. Кадровая политика

**Задание:** определить деятельность подсистемы управления персоналом по удовлетворению потребностей предприятия в качественном и количественном составе её работников.

1. Понятие кадровой политики.
2. Основные принципы формирования кадровой политики предприятия.
3. Внешние и внутренние факторы, воздействующие на систему управления персоналом.
4. Типы власти в обществе - охлократия, автократия, демократия.
5. Стили руководства в организации - авторитарный, демократический, либеральный, смешанный.
6. Руководитель и лидер.
7. Концептуальные кадровые документы - философия предприятия, правила внутреннего распорядка, коллективный договор.
8. Качества российского работника - положительные, отрицательные и наиболее типичные, определяющие надежность системы работы с персоналом.
9. Особенности кадровой политики в современной России (до и после проведения реформы в экономике).

### Тема 3. Подбор и оценка персонала

**Задание:** определить выбор путей покрытия потребности в персонале, провести расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала. Установить соответствия качественных характеристик персонала.

1. Персонал-маркетинг.
2. Определение путей привлечения персонала.
3. Планирование человеческих ресурсов.
4. Средства подбора персонала для получения объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности.
5. Современные методы отбора кадров.
6. Методы определения численности персонала: опытно-статистический; аналитически-исследовательский; аналитически-расчетный.
7. Модели рабочих мест как основа подбора персонала.
8. Формы занятости и работа по контракту.
9. Формирование резерва кадров
10. Деловая оценка персонала. Понятие, виды оценки.
11. Аттестация кадров как важный этап заключительной оценки персонала за период времени.

### Тема 4. Структура персонала. Формирование коллектива

**Задание:** рассмотреть трудовой коллектив предприятия как совокупность общественных групп, определить принципы формирования трудовых коллективов

1. Персонал как взаимосвязь структур по различным признакам.
2. Виды организационных структур. Принципы построения организационной структуры.
3. Матричное распределение функций - наиболее простой и наглядный метод рационального распределения функций управления между руководством предприятия, функциональными и линейными подразделениями.
4. Ролевая структура коллектива.
5. Социальная структура коллектива.
6. Трудовой коллектив предприятия как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальным составам, уровню образования, семейному положению.
7. Штатная структура персонала.

8. Количественно-профессиональный состав, размеры заработной платы и фонд заработной платы работников.

9. История и природа лидерства.

### **Тема 5. Мотивация и потребности**

**Задание:** определить систему условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека

1. Мотивация как процесс побуждения человека к деятельности.
2. Понятие трудового поведения. Внутренняя регуляция трудового поведения.
3. Связь потребностей, интересов и стимулов к труду.
4. Мотивы, их типы.
5. Потребность и вознаграждение.
6. Содержательные теории мотивации.
7. Процессуальные теории мотивации.
8. Основные типы мотивации работников в современных условиях в Российской Федерации.
9. Качество трудовой жизни - важнейшие условия ритма производительности труда.

### **Тема 6. Оплата труда**

**Задание:** рассмотреть формы оплаты труда персонала, определить важнейшие принципы организации труда и заработной платы на предприятии.

1. Формы оплаты труда персонала.
2. Функции заработной платы.
3. Условия эффективно организованной системы оплаты труда.
4. Система заработной платы.
5. Структура оплаты труда работника предприятия.
6. Основы вознаграждающего управления.
7. Государственная политика в области заработной платы.
8. Соотношение роста индекса потребительских цен и роста заработной платы.
9. Тарифная система и нормативы труда - сдельная, повременная и премиальная система. Премирование труда персонала.

### **Тема 7. Методы управления персоналом**

**Задание:** рассмотреть способы осуществления управленческих воздействий на персонал для управления производством

1. Методы управления - как способы осуществления управленческих воздействий на персонал для управления производством.
2. Административные, экономические и социально-психологические.
3. Социально-психологические методы.
4. Отношения в организации, участие персонала в управлении.
5. Коммуникация организации. Вербальные, невербальные средства коммуникации.
6. Этика управления персоналом.

### **Тема 8. Эффективность работы персонала**

**Задание:** оценить критерии оценки деятельности подразделений управления персоналом, провести оценку эффективности управления персоналом.

1. Оценка эффективности управления персоналом.
2. Диагностический подход к оценке функционирования служб управления персоналом.
3. Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.
4. Расчёт эффективности работы предприятия по методу БОЭРО (большой оценки эффективности работы организаций).
5. Критерии эффективности работы персонала.
6. Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ) и её основе.
7. Оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ).

### **Тема 9. Лидерство. Руководство. Управление конфликтами, стрессами и изменениями**

1. Природа и содержание организационного конфликта.
2. Причины конфликта.
3. Функции конфликта.
4. Модель процесса конфликта.
5. Последствия конфликта.
6. Основные типы организационных конфликтов.
7. Управление конфликтной ситуацией.
8. Методы разрешения межличностных конфликтов.
9. Руководство, власть и лидерство.

## 10. Групповая динамика и командообразование.

### Тестовые задания

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

а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

**2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:**

а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

**3. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:**

а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

**4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):**

а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

**5. Планы по человеческим ресурсам определяют:**

а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б - политику по отношению к временным работающим;

в - уровень оплаты;

г - оценку будущих потребностей в кадрах.

**6. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):**

а - разработка стратегии управления персоналом;

б - работа с кадровым резервом;

в - переподготовка и повышение квалификации работников;

г - планирование и контроль деловой карьеры;

д - планирование и прогнозирование персонала;

е - организация трудовых отношений.

**7. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:**

а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

**8. Принцип комплексности подразумевает:**

а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций,

направленных на обеспечение функционирования производства.

**9. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):**

- а - метод аналогий;
- б - метод структуризации целей;
- в - морфологический анализ.

**10. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:**

- а - метод аналогий;
- б - метод творческих совещаний.

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

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

**12. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:**

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

**13. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):**

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

**14. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:**

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

**15. Что понимается под понятием «рабочая сила»:**

- а) совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, которая пускается в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости;
- б) часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями;
- в) возможности человека и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть им реализованы.

**16. Что понимается под понятием «трудовые ресурсы»:**

- а) совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, которая пускается в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости;
- б) часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями;
- в) возможности человека и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть им реализованы.

**17. «Трудовой потенциал» - это:**

- а) возможности человека и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть им реализованы;
- б) часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями;
- в) совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, которая пускается в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости.

**18. На какие группы можно подразделить все многообразие качественных характеристик персонала:**

- а) социальные, квалификационные, культурные;
- б) психофизические, социальные, культурные;

в) психофизические, квалификационные, социальные.

**19. Основной состав работников предприятия, который характеризует качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации - это:**

- а) кадры;
- б) персонал;
- в) человеческий фактор.

**20. Интрапренерство - это:**

- а) развитие предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов;
- б) делегирование полномочий;
- в) мотивирование.

Обучающимся по заочной форме обучения для самостоятельной работы рекомендуется использовать типовые контрольные задания и/или иные материалы, приведенные в фонде оценочных средств (см. Приложение).

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении

### **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **7.1 Основная литература**

1. Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Хусаинова Н. Л.. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие [Электронный ресурс] / М. | Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 320 с. - 978-5-4475-2541-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272161>
2. Управление персоналом: учебник для вузов [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 561 с. - 5-238-00290-4. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>
3. Управление персоналом: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 280 с. - 978-5-394-01749-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363>
4. Управление персоналом : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк ; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120>
5. Маслов В. И.. Эффективное управление современными сотрудниками: учебное пособие [Электронный ресурс] / М. | Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 133 с. - 978-5-4475-9047-5  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455583>

#### **7.2 Дополнительная литература**

1. Шапиро С. А., Шапиро А. Я.. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / М. | Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 340 с. - 978-5-4475-3669-5. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163>
2. Шапиро С. А.. Управление персоналом : курс лекций, практикум: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / М. | Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 288 с. - 978-5-4475-3674-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272164>
3. Бакирова Г. Х.. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 591 с. - 978-5-238-01437-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118124>
4. Шапиро С. А.. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография [Электронный ресурс] / М. | Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 172 с. - 978-5-4475-2544-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272155>
5. Прытков Р. М.. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Оренбург: ОГУ, 2015. - 196 с. - 978-5-7410-1194-2. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439237>
6. Шапиро С. А.. Управление интеллектуальным трудом: учебное пособие [Электронный ресурс] /

- М.|Берлин: Директ-Медиа, 2015. -263с. - 978-5-4475-3671-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272162>
7. Анцупов А. Я., Ковалев В. В.. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. -391с. - 978-5-238-01445-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118137>
8. Бакирова Г. Х.. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана,2015. -439с. - 978-5-238-01605-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118125>
9. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г.. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана,2015. -312с. - 978-5-238-01609-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115175>
10. Бабковская В. Н.. Розничный персонал от А до Я [Электронный ресурс] / Москва-Вологда: Инфра-Инженерия, 2016. -352с. - 978-5-9729-0129-6. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444426>

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

### Современные профессиональные базы данных:

[www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации

<http://hr-portal.ru>/HR-сообщество и публикации

<http://www.top-personal.ru/magazine.html?411>Официальный сайт журнала «Управление персоналом»

### Информационные справочные системы

Справочно-правовая система «Консультант плюс» - <http://base.consultant.ru>

Яндекс <https://yandex.ru/>

Рамблер <https://www.rambler.ru/>

Google <https://www.google.ru/>

Mail.ru <https://mail.ru/>

## 9.ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине имеется в наличии следующая материально-техническая база:

Аудитории	Программное обеспечение
<ul style="list-style-type: none"> <li>- учебная аудитория для проведения учебных занятий по дисциплине, оснащенная компьютером с выходом в интернет, мультимедиа проектором;</li> <li>- помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ГГТУ;</li> <li>- специализированная аудитория для проведения лабораторных работ по дисциплине, оснащенная набором реактивов и лабораторного оборудования;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Операционная система</li> <li>Пакет офисных приложений</li> <li>Браузер Firefox, Яндекс</li> </ul>

## **10. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

Автор-составитель: д.э.н. Гужина Г.Н.



Программа утверждена на заседании кафедры математики и экономики от 20 мая 2022 года, протокол № 8

Зав. кафедрой, доцент Каменских Н.А.





Министерство образования Московской области

Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
«Государственный гуманитарно-технологический университет»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ,  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**Б1.В.10 Управление персоналом**

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) программы:  
Менеджмент организации

Квалификация выпускника Бакалавр

Форма обучения - очно-заочная

2022 г.

## 1. Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-2 Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	<p>ПК-2.1 <b>Знает:</b> понятие, сущность и виды функциональных стратегий, взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; методы и правила разработки и принятия управленческих решений; параметры качества принятия и реализации сбалансированных управленческих решений;</p> <p>ПК-2.2 <b>Умеет:</b> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; согласовывать решения с принятыми ранее управленческими решениями;</p> <p>ПК-2.3 <b>Владеет:</b> методами анализа функциональных стратегиями компании; навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.</p>
ПК-3 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой и командной работы, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	<p>ПК-3.1 <b>Знает:</b> основные аспекты групповой и командной работы; правила, законы и принципы кадрового менеджмента, методы управления человеческими ресурсами организации; теории мотивации, лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач; структуру организационной культуры;</p> <p>ПК-3.2 <b>Умеет:</b> применять основные теории мотивации, лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, для организации групповой и командной работы; проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p> <p>ПК-3.3 <b>Владеет:</b> навыками и приемами управления персоналом; способами организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики.</p>

## 1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания<sup>1</sup>

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
<i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i>				
1.	<b>Тест</b> (показатель компетенции «Знание»)	Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень <b>знаний</b> .	Тестовые задания	Оценка «Отлично»: в тесте выполнено более 90% заданий. Оценка «Хорошо»: в тесте выполнено более 75 % заданий. Оценка «Удовлетворительно»: в тесте выполнено более 60 % заданий. Оценка «Неудовлетворительно»: в тесте выполнено менее 60 % заданий.
2.	<b>Опрос</b> (показатель компетенции «Умение»)	Форма работы, которая позволяет оценить кругозор, <b>умение</b> логически построить ответ, умение продемонстрировать монологическую речь и иные коммуникативные навыки. Устный опрос обладает большими возможностями воспитательного	Вопросы к опросу	Оценка «Отлично»: продемонстрированы предполагаемые ответы; правильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; есть логика рассуждений. Оценка «Хорошо»: продемонстрированы предполагаемые ответы; есть логика рассуждений, но неточно использован алгоритм обоснований во время рассуждений. Оценка «Удовлетворительно»: продемонстрированы предполагаемые ответы, но неправильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; отсутствует логика рассуждений. Оценка «Неудовлетворительно»: ответы не представлены.

<sup>1</sup> Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена»

		воздействия, создавая условия для неформального общения.		
3.	<b>Реферат</b>  (показатель компетенции «Умение» )	Продукт самостоятельной работы, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где раскрывается суть исследуемой проблемы, приводятся различные точки зрения, а также авторский взгляд на нее.	Тематика рефератов	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>: показано понимание темы, <b>умение</b> критического анализа информации. Используется основная литература по проблеме, дано теоретическое обоснование актуальности темы, проведен анализ литературы, показано применение теоретических положений в профессиональной деятельности, работа корректно оформлена (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.). Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д. – при необходимости), ссылок на литературные и нормативные источники.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: показано понимание темы, умение критического анализа информации. В работе использована основная литература по теме (методическая и научная), дано теоретическое обоснование темы, раскрыто основное содержание темы, работа выполнена преимущественно самостоятельно, содержит проблемы применения теоретических положений в профессиональной деятельности. Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.- при необходимости), ссылок на литературные и нормативные источники. Имеются недостатки, не носящие принципиального характера, работа корректно оформлена.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: не показано понимание темы, умение критического анализа информации. Библиография ограничена, нет должного анализа литературы по проблеме, тема работы раскрыта частично, работа выполнена в основном самостоятельно, не содержит элементов анализа реальных проблем. Не все рассматриваемые вопросы изложены достаточно глубоко, есть нарушения логической последовательности.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: не раскрыта тема работы. Работа выполнена несамостоятельно, носит описательный характер, ее материал изложен неграмотно, без логической последовательности, нет ссылок на литературные и нормативные источники.</p>
4.	<b>Электронный конспект</b>  (показатель компетенции «Умение» )	Оценочное средство, позволяющее формировать и оценивать <b>умение</b> применять технологию критического мышления через анализ материала.	Тематика электронного конспекта	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, соблюдение структуры оригинала. Представлены выводы и примеры практического применения проработанной информации.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует частично логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, но не соблюдена структуры оригинала.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Нарушено логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация не визуализирована.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: конспект написан без учета предъявленных требований, имеются грубые ошибки.</p>
5.	<b>Эссе</b>  (показатель компетенции «Умение» )	Средство, позволяющее оценить <b>умение</b> письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ	Темы эссе	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>: представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы; проблема раскрыта на теоретическом уровне, в связях с другими актуальными вопросами, с корректным использованием терминов и понятий в контексте ответа; дана аргументация своего мнения с опорой на факты общественной жизни или личный социальный опыт. Приводимые аргументы убедительны.</p>

		этой проблемы с использованием аналитического инструментария, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.		<p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы; проблема раскрыта с корректным использованием терминов и понятий в контексте ответа (теоретические связи и обоснования не присутствуют или явно не прослеживаются); представлена частичная аргументация своего мнения с опорой на факты общественной жизни или личный социальный опыт.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы; проблема раскрыта при формальном использовании терминов. Аргументация своего мнения слабо связана с раскрытием проблемы.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: слабо представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы, проблема раскрыта на бытовом уровне; аргументация своего мнения отсутствует.</p>
6.	<p><b>Расчетная работа (решение задач)</b></p> <p>(показатель компетенции «Владение»)</p>	Средство проверки владения навыками применения полученных знаний по заранее определенной методике для решения задач.	Задачи	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>: продемонстрировано понимание методики решения задачи и ее применение. Решение качественно оформлено (аккуратность, логичность). Использован нетрадиционный подход к решению задачи.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: продемонстрировано понимание методики решения и ее применение. Решение задачи оформлено.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: продемонстрировано понимание методики решения и частичное ее применение.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: задача не решена.</p>
7.	<p><b>Проблемная ситуация (кейс)</b></p> <p>(показатель компетенции «Владение»)</p>	Метод кейсов (метод ситуационного анализа) - проблемное задание, в котором предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Средство, демонстрирующее владение методологией системного анализа проблемы и оценки ситуации, разработки возможных решений и выбора наиболее оптимальных из них.	Проблемная ситуация	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>: дан конструктивный анализ рассматриваемой ситуации и приведено его качественное обоснование.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: предложенный вариант решения направлен на достижение положительного эффекта. В предлагаемом решении ситуации нет достаточного обоснования.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: представлен вариант решения ситуации нейтрального типа. Ответ не имеет обоснования или приведенное обоснование является не существенным.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: вариант решения ситуации отсутствует.</p>
8.	<p><b>Практические задания</b></p> <p>(показатель компетенции «Владение»)</p>	Направлено на овладение методами и методиками изучаемой дисциплины.	Практическое задания	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>: продемонстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: не продемонстрировано</p>

				владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины.
<i>Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации</i>				
1.	<b>Экзамен</b>	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к экзамену	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>:  <b>знание</b> теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему);  <b>умение</b> анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; глубоко понимать, осознавать материал;  <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса, научных идей; навыками аргументации и анализа фактов, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>:  <b>знание</b> основных теоретических положений вопроса;  <b>умение</b> анализировать явления, факты, действия в рамках вопроса; содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса. Но имеет место недостаточная полнота по излагаемому вопросу.  <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>:  <b>знание</b> теории вопроса фрагментарно (неполнота изложения информации; оперирование понятиями на бытовом уровне);  <b>умение</b> выделить главное, сформулировать выводы, показать связь в построении ответа не продемонстрировано;  <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>:  <b>знание</b> понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано;  <b>умение</b> анализировать учебный материал не продемонстрировано;  <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p>

**1.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Вопросы к экзамену**

1. Планирование карьеры
2. Классификация персонала по категориям
3. Повышение квалификации
4. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом
5. Профессиональная подготовка
6. Типы власти в обществе
7. Лидерство и конфликты в организации
8. Российский опыт философии предприятия
9. Качества российского работника
10. Современная кадровая политика
11. Расчёт потребности в персонале
12. Модели рабочих мест
13. Профессиональный отбор персонала
14. Формирование резерва кадров
15. Теория и практика оценки
16. Оценка потенциала работника
17. Оценка индивидуального вклада
18. Аттестация кадров
19. Принципы и методы расстановки персонала
20. Типовые модели карьеры
21. Рынок труда, трудовые ресурсы
22. Условия и оплата труда
23. Движение персонала
24. Система многоуровневого образования
25. Особенности управления персоналом в США и Японии
26. Анализ концепций управления персоналом
27. Переподготовка кадров в России и за рубежом
28. Стиль руководства

29. Теория философии предприятия
30. Иностраный опыт философии предприятия
31. Концептуальные кадровые документы
32. Примерная философия предприятия
33. Организационная структура персонала
34. Функциональная структура персонала
35. Ролевая структура персонала
36. Социальная структура персонала
37. Штатная структура персонала
38. Правила внутреннего трудового распорядка
39. Положения о подразделениях
40. Должностные инструкции
41. Контракты с персоналом
42. Организация рабочего места
43. Целевое планирование
44. Техника личной работы
45. Нормирование труда
46. Основы теории лидерства
47. Концепции поведенческого и ситуационного лидерства
48. Социальные группы
49. Программа создания коллектива
50. Анализ теории мотивации
51. Материальные потребности как основа мотивации
52. Всестороннее развитие личности человека
53. Сущность и структура оплаты труда
54. Системы оплаты труда
55. Положение об оплате труда персонала
56. Административные методы управления персоналом
57. Экономические методы управления персоналом
58. Социально-психологические методы управления персоналом
59. Коммуникации, переговоры, этикет в системе управления персоналом
60. Анализ методик оценки эффективности работы персонала
61. Балльная методика оценки эффективности работы персонала
62. Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ)
63. Оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ)
64. Организационные структуры управления персоналом.
65. Принципы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций.
66. Взаимосвязи между функциональными стратегиями компании: место стратегии по управлению персоналом.
67. Основные теории мотивации, лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач.
68. Организация групповой и командной работы.
69. Аудит человеческих ресурсов.

### Тестовые задания

**1. Стратегическое управление персоналом - это:**

- а) управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих изменений в ее внешней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе;
- б) обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
- в) организация найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию, обучение, управление его деловой карьерой, мотивацию и организацию труда и др.

**2. Совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей - это:**

- а) профессионализм;
- б) квалификация;
- в) компетентность.

**3. Технология управления персоналом предполагает:**

- а) рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом;
- б) разработку методологии управления персоналом и формирование системы управления персоналом;
- в) организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию, обучение, управление его деловой карьерой, мотивацию и организацию труда и др.

**4. Американская модель управления персоналом построена на следующих традициях:**

- а) уважение к старшему, коллективизм, вежливость;
- б) четкая дисциплина, повышение уровня жизни работников и сохранение социальных благ, гарантий сотрудников предприятия;
- в) конкуренция и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее.

**5. Главной целью службы управления персоналом является:**

- а) разработка кадровой политики, концепции управления персоналом;
- б) разработка программы профориентации и адаптации персонала;
- в) разработка системы стимулирования и трудовой мотивации;

г) обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

**6. Что из перечисленного не входит в функции системы управления персоналом:**

- а) обеспечение организации трудовым потенциалом;
- б) развитие трудового потенциала;
- в) реализация трудового потенциала;
- г) контроль трудового потенциала.

**7. Определите правильный порядок этапов формирования организационной структуры управления персоналом:**

- а) организация целей системы управления персоналом;
- б) установление связей между функциональными блоками;
- в) построение структуры системы управления персоналом;
- г) определение состава функций управления персоналом, позволяющих реализовать цели системы;
- д) формирование функциональных блоков или должностных лиц системы управления персоналом в организационной структуре предприятия;
- е) расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- ж) определение полномочий и ответственности.

**8. К какой группе принципов построения системы стратегического управления персоналом относятся принципы концентрации, специализации, параллельности, непрерывности, прямооточности:**

- а) принципы, характеризующие требования к формированию системы стратегического управления персоналом;
- б) принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

**9. Кадровая политика государства - это:**

- а) совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- б) формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствования форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны;
- в) способ воздействия на коллективы и на отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

**10. Кадровая политика организации - это:**

- а) управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе;
- б) совокупность принципов, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации;
- в) организация найма, отбора, приема персонала, его деловая оценка, профориентация и адаптация, обучение, мотивация и организация труда, обеспечение социального развития организации и др.

**11. Целью мониторинга персонала как одного из этапов проектирования кадровой политики, является:**

- а) согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегий ее развития;
- б) разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации;
- в) разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

**12. Согласно закону Оукена, двухпроцентное превышение фактического уровня безработицы над его естественным уровнем означает, что отставание фактического объема ВВП от потенциального составляет:**

- а) 2.5%;
- б) 3%;
- в) 4%;
- г) 5%.

**13. Циклическая безработица охватывает тех, кто:**

- а) потерял работу в связи со структурными изменениями в спросе на рабочую силу определенной квалификации;
- б) вынужден менять рабочее место из-за сезонного характера производства;
- в) не имеет работу более одного года;
- г) не может найти работу в связи с общим падением производства.

**14. Фрикционная безработица появляется, когда:**

- а) реальная заработная плата высока;
- б) необходимо время на поиск новой работы;
- в) безработные оказываются недостаточно квалифицированными;
- г) происходит сокращение занятых в связи с конверсией оборонных отраслей промышленности.

**15. На каком уровне управления предприятием происходит разработка стратегии управления персоналом предприятия в целом?**

- а) на корпоративном уровне;
- б) на деловом уровне;
- в) на функциональном уровне.

**16. Стратегия круговорота предполагает решение задачи по спасению предприятия за счет сокращения затрат и персонала, при этом основной чертой стратегии управления персоналом является:**

- а) поиск гибких и верных людей, способных рисковать;
- б) обеспечение гибкости персонала в условиях изменений, ориентация на большие цели и дальние перспективы;
- в) ориентация на потребность в служащих на короткое время.

**17. Определите правильный порядок этапов внедрения стратегии управления персоналом:**

- а) разработка плана внедрения стратегии;
- б) разработка стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;

в) активизация стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

**18. Отбор и расстановка персонала, направленные на краткосрочный период, заключаются:**

а) в разработке штатного расписания, плана набора, схемы продвижения работников;

б) в выработке критериев отбора кадров, разработка плана действий на рынке рабочей силы;

в) в определении характеристика работников, требующихся организации, прогнозирование изменения внутренней и внешней обстановки.

**19. Планирование развития персонала на длительную перспективу предполагает:**

а) разработку системы повышения квалификации и тренингов работников;

б) разработку общей программы управления развитием персонала, разработку мер поощрения саморазвития работников;

в) оценку способностей имеющихся кадров к необходимой перестройке и работе в новых условиях.

**20. Какую комбинацию стратегий развития организации и управления персоналом выбирают фирмы, основная цель которых - использование в производстве высоких технологий:**

а) объединение стратегии предпринимательства и стратегии ликвидации;

б) объединение стратегии предпринимательства и стратегии прибыльности (рациональности);

в) объединение стратегии предпринимательства и стратегии динамического роста.

**21. Что из перечисленного ниже не включается в совокупность факторов формирования компетенции персонала:**

а) знания;

б) навыки;

в) способы общения;

г) профессионализм.

**22. К числу основных задач социального управления, которые необходимо решать для успешной реализации стратегии управления персоналом, не относится:**

а) приобретение компетенции;

б) стимулирование компетенции;

в) развитие компетенции;

г) управление компетенцией персонала;

д) оценка компетенции.

**23. Что представляет собой управление компетенцией персонала:**

а) создание условий для развития компетенцией;

б) сравнение потребностей организации с имеющимися ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие;

в) обеспечение теми компетенциями, которые необходимы для реализации стратегии организации.

**24. Организационная культура - это:**

а) единство постоянных визуальных и текстовых элементов, идентифицирующие принадлежность к конкретной фирме и отличающие ее от конкурентов;

б) набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий;

в) единство представлений и эмоционального восприятия у целевой аудитории, которые связываются с фирмой или товаром.

**25. «Сила» как показатель, характеризующий организационную культуру, - это:**

а) степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала;

б) величина, характеризующая количественное соотношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации;

в) показатель, характеризующий количество основных положений, норм ценностных ориентиров, традиций и т. д., абсолютно принимаемых всеми членами группы.

**26. Что из перечисленного ниже не относится к методам формирования эффективной организационной культуры:**

а) поведение руководителей;

б) поведение работников;

в) реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях;

г) обучение персонала;

д) система стимулирования и мотивации;

е) широкое внедрение корпоративной символики.

**27. Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией, - это:**

а) найм персонала;

б) отбор персонала;

в) прием персонала.

**28. Деловая оценка персонала - это:**

а) усвоение человеком самостоятельно определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности;

б) рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;

в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

**29. Что из перечисленного не является видом увольнения:**

а) увольнение по инициативе работника;

б) увольнение по инициативе работодателя;

в) выход на пенсию;

г) сокращение кадров.

**30. Коммерческая эффективность проекта совершенствования системы управления персоналом предусматривает:**

а) затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта;



- б) финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджета;
- в) финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников.

**31. Что из перечисленного нельзя отнести к трудовым качествам персонала:**

- а) деловитость;
- б) трудолюбие;
- в) организаторские качества;
- г) творческую инициативу.

### Тематика эссе

**Написать эссе на тему «Лидер, которого я знаю», «Вознаграждение и наказание».**

**Рекомендации к выполнению:**

Структура эссе: 1. Введение

Должно включать краткое изложение вашего понимания и подход к ответу на данный вопрос. Очень полезно осветить и то, что вы предполагаете сделать в эссе (ваши цели), и то, что в ваше эссе не войдет, а также дать краткие определения ключевых терминов. Однако постарайтесь свести к минимуму число определений (скажем, три или четыре) с кратким их изложением (достаточно одного предложения).

Если в вашем эссе даются исследования и оценки того, как (могут быть и почему?) учеными используются ключевые термины для различного обозначения понятий или придаются им различные значения (например, децентрализация), тогда вам необходимо отразить эти моменты во введении. Собственные же суждения следует привести в основной части эссе (например, дать это под отдельным подзаголовком).

2. Содержание основной части эссе

Данная часть предполагает развитие вашей аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание вашего эссе и это представляет собой главную трудность: именно в этих целях важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование вашей аргументации; именно здесь вы должны обосновывать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую вами аргументацию/анализ.

Наполняя содержанием разделы своей аргументацией (соответствующей подзаголовкам), ограничьтесь в пределах параграфа рассмотрением одной главной мысли. Для написания черновика работы полезно также применять методiku последовательной нумерации всех параграфов — это помогает вам следить за тем, чтобы каждому параграфу (и его главной мысли) соответствовало "свое место", то есть, чтобы в логической последовательности каждый параграф следовал за предыдущим параграфом и предшествовал последующему. В окончательном варианте (см. ниже), вы можете удалить номера параграфов.

3. Требования к фактическим данным и другим источникам

При написании эссе (или другого типа письменной работы) для того, чтобы оно было выполнено на хорошем уровне, чрезвычайно важно то, как используются эмпирические данные и другие источники (особенно качество чтения).

Все (фактические) данные соотносятся с конкретным временем и местом, поэтому прежде, чем их использовать, убедитесь в том, что они соответствуют необходимому для ваших исследований времени и месту. Даже если вы используете, скажем, таблицу данных по социальной мобильности в Британии, укажите время проведения этого исследования и т.д.

Соответствующая спецификация данных по времени и месту — один из способов, который может предотвратить чрезмерное обобщение, результатом которого может стать предположение о том, что все страны по некоторым важным аспектам одинаковы (если вы так полагаете, тогда это должно быть доказано это, а не быть голословным утверждением).

Всегда можно избежать чрезмерного обобщения, если помнить, что в рамках эссе используемые вами данные являются иллюстративным материалом, а не заключительным актом, т.е. они подтверждают ваши аргументы и рассуждения, и свидетельствуют о том, что вы умеете использовать данные должным образом. При написании эссе порой возникают трудности из-за незнания того, как должным образом использовать литературу, имеющуюся по данной теме. Вы можете избежать этих проблем, помня некоторые правила (отправные пункты): при цитировании (используя чьи-то слова) всегда берите текст в кавычки и давайте точную отсылку к источнику (включая номер страницы). Если вы не будете делать этого, т.е. будете выдавать чужие мысли за свои, то это будет считаться плагиатом (одной из форм обмана); даже в том случае, когда вы передаете текст своими словами (приводите краткое его содержание или перефразируете) не забудьте дать отсылку к источнику.

4. Заключительная часть эссе может включать краткое изложение ваших основных аргументов, но постарайтесь, чтобы оно было очень кратким.

Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) вашего исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

**Форма отчетности:** эссе.

### Практическое задание 1

Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся в организации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации.

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел - победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

### Практическое задание 2

На предприятии необходимо подготовить проведение оценки результативности работников и его потенциала. Эта работа будет осуществляться по двум направлениям: проведение аттестации и оценка результативности с использованием методов оценки.

Для подготовки проведения аттестации необходимо:

- 1) Издать приказ о ее проведении;
- 2) Определить порядок ее проведения;
- 3) Создать аттестационную комиссию (обосновать причины включения тех или иных людей);
- 4) Составить список:
  - аттестуемых;
  - занимаемых ими должностей;
  - их обязанностей;
  - стандартов деятельности;
  - целей подразделений, в которых работают данные сотрудники (в соответствии с целями организации)
  - ключевых факторов данной должности.

Результаты представить в таблице.

- 5) Подготовить критерии оценки аттестуемых, установить их значимость;
- 6) Ввести шкалу критериев;
- 7) Составить конкретный график проведения аттестации.

Для подготовки оценки результативности с использованием методов оценки труда рабочих (не менее двух), которые вы будете использовать в ходе проведения оценки (обосновать свой выбор), подготовить необходимые данные для их проведения.

Кроме того, подготовьте список отзывов как положительных, так и отрицательных для каждого работника вашего предприятия по 2 -3 направлениям. Проверьте работу на наличие ошибок, которые обычно допускаются при подготовке и проведении аттестации.

Из каждой подгруппы выбирается по одному эксперту. Из них создается группа проверки качества подготовки. Она обсуждает, насколько хорошо подготовлены материалы для проведения оценки на каждом предприятии, насколько эффективным будет результат.

Выносятся результат обсуждений, объявляются ошибки, даются рекомендации. Каждая группа корректирует свои материалы.

**Форма отчетности:** семинар-дискуссия.

### Практическое задание 3

Начертить схему организационной структуры конкретной организации, и приложить к ней пояснения (анализ структуры и идентификация).

### Практическое задание 4

Проведите анализ схемы

Функционально-организационная структура завода "Ниволия" представляет собой чисто производственную организацию

```

graph TD
    GD[Генеральный директор] --> BF[Бухгалтерия и фин.отдел]
    GD --> PES[Планово-экономич. служба.]
    GD --> DP[Директор по производству]
    GD --> DS[Директор по снабжению]
    GD --> DSB[Директор по сбыту]
    DP --> PUV[Продукция по уходу за волосами]
    DP --> PVT[Продукция по уходу за телом]
    DP --> SP[Стиральны порошки]
  
```

Перейти к вариантам ответа.

Данная структура характеризуется следующими недостатками:

- Директор по производству имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса.
- Завод не способен оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно.

Другими словами, данная структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции.

**Задание.**  
Предложите новую организационную структуру, лишенную данных недостатков и нацеленную на оперативное изменение ассортиментной политики в соответствии с потребностями покупателей.

### Практическое задание 5

1. Руководитель небольшой исследовательской организации получил кредит на закупку нового научного оборудования. Он сам не является специалистом по всем видам приборов, которые собирается приобрести. Целесообразно ли в данном случае

делегируют право принимать решение о закупке определенных моделей приборов специалистам в соответствующих областях. Опишите направления совершенствования коммуникационного процесса.

2. Директор книжного магазина при известном издательстве решил продавать в магазине профильную литературу других издательств, многие из которых не имеют своих сетей сбыта и готовы предоставлять свою печатную продукцию на реализацию на весьма выгодных условиях. Целесообразно ли делегирование полномочий, касающихся принятия решений относительно приема конкретных изданий на реализацию, ведущему товароведу магазина или директору стоит сохранить эти полномочия за собой? Опишите направления совершенствования коммуникационного процесса.

3. Приоритетными направлениями формирования кадрового состава муниципальной службы являются: 1) назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности; 2) содействие продвижению по службе муниципальных служащих; 3) повышение квалификации муниципальных служащих; 4) создание кадрового резерва и его эффективное использование; 5) оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации; 6) применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении (ст. 32 Закона N 25-ФЗ).

Проведите анализ и приведите примеры конкретных муниципальных образований по названным позициям.

### Практическое задание 6

Практикующее упражнение – «Личность для работы»

*Содержание:* Руководство магазина считает, что отдел кадров подобрал в свое время не тех людей на должности, описание которых приводится ниже.

*Заведующий секцией мужской и женской одежды.* Менеджер в данной должности имеет полную ответственность за поддержание соответствующего ассортимента товаров в секции; должен управлять продажей, координировать работу и обеспечивать развитие подчиненных ему продавцов. Он обязан играть активную роль в выявлении слабых сторон в работе каждого продавца и помогать ему (ей) в преодолении недостатков. Приблизительно половину своего рабочего времени менеджер проводит в зале секции, работая с покупателями.

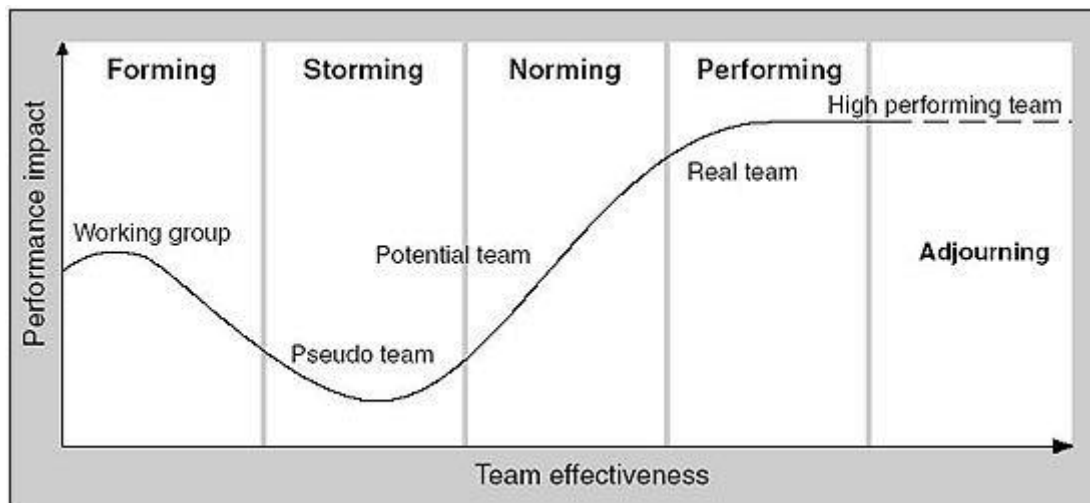
*Заведующий складом.* Менеджер имеет полную ответственность за получение прибывающих товаров, их правильное складирование в помещениях склада, а также за своевременную доставку в торговые залы по требованию заведующих секциями. Менеджер должен работать с персоналом, доставляющим товары, так, чтобы обеспечить в этом деле порядок и систематичность. Кроме того, менеджер должен работать с продавцами, чтобы избежать затоваривания на складе.

Задание:

Определите, что нужно сделать для заполнения этих должностей в будущем с большей эффективностью. Необходимо разработать модель личности для кандидата на каждую из должностей. Эта модель должна описывать наиболее важные черты личности, которые приведут к успеху в работе. Затем следует подготовить список вопросов к кандидату на должность, ответы на которые помогут совместить требования к работе с личностной характеристикой.

### Практическое задание 7

Определите этап жизненного цикла известной вам команды.



Модель Такмана

Модель Такмана Этапы жизненного цикла команды. Первый этап – «форминг», создание команды. На этом этапе сотрудники приглядываются друг к другу и не вступают в прямой конфликт, потому что не знают, с кем имеют дело. Второй этап называется «шторминг» – волна конфликта достигает своего пика, и люди начинают делить зоны влияния. Третий этап – «норминг»: роли распределены, и люди вырабатывают гласные и негласные правила взаимодействия, понимая ожидания команды. «Перформинг» – это когда все сформировано, роли поделены, и команда может полностью сосредоточиться на решении своих рабочих задач.

### Практическое задание 8

Проект «Тренинг командообразования»

Характеристика группы для проведения тренинга

Численность персонала организации (чел.)	Средний стаж работы персонала (лет)	Средняя заработная плата в организации (руб.)	Количество человек в группе тренинга	% рабочих в группе тренинга	% служащих в группе тренинга
--	-------------------------------------	---	--------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

--	--	--	--	--	--

Команда – это \_\_\_\_\_

Цель тренинга \_\_\_\_\_

Название упражнения тренинга	Описание и инструкция
Упражнение 1.	
Упражнение 2.	
Упражнение 3.	

### Практическое задание 9

#### «Обязанности и рабочее время менеджера»

Содержание:

Каждому иерархическому звену менеджеров соответствуют свои должностные обязанности, которые ранжируются по рабочему месту менеджера в управленческой сетке. Анализ распределения обязанностей менеджеров нижнего и среднего звеньев, отводимый на их исполнение примерный процент рабочего времени и частота их исполнения представлены в табл. 1 и табл. 2.

Таблица 1

#### Обязанности и рабочее время менеджера нижнего звена

Ранг	Обязанность	Процент времени	Частота исполнения
1	Контроль	15	Ежедневно
2	Решение проблемы	12	Ежедневно
3	Планирование	11	Ежедневно
4	Неформальное устное общение	11	Ежедневно
5	Общение с высшими должностными лицами	11	Ежедневно
6	Ответы на запросы подчиненных	10	Ежедневно
7	Обучение подчиненных	10	Ежедневно
8	Написание писем и деловых бумаг	6	Ежедневно
9	Создание и поддержание мотивационной атмосферы	5	Ежедневно
10	Распределение времени	3	Ежедневно
11	Посещение заседаний, совещаний	1	Дважды в месяц
12	Чтение и самообразование	1	Еженедельно
13	Деловые консультации с подчиненными	1	Раз в два месяца
14	Представление компании	1	Ежемесячно

Таблица 2

#### Обязанности и рабочее время менеджера среднего звена

Ранг	Обязанность	Процент времени	Частота исполнения
1	Контроль	21	Ежедневно
2	Развитие и обучение подчиненных	14	Ежедневно
3	Планирование	14	Ежедневно
4	Распределение времени	10	Ежедневно
5	Посещение заседаний, совещаний	8	Ежедневно
6	Принятие решений	5	Ежедневно
7	Чтение и самообразование	5	Ежедневно
8	Ответы на запросы подчиненных	4	Ежедневно
9	Написание писем и деловых бумаг	4	Ежедневно
10	Создание мотивационной атмосферы	3	Ежедневно

11	Общение с нижестоящими лицами	3	Ежедневно
12	Деятельность по налаживанию коммуникационных связей	3	Раз в два месяца
13	Общение с внешними лицами	3	Ежедневно
14	Представление компании	3	Ежедневно

Исходя из приведенных примерных таблиц обязанностей и рабочего времени менеджеров нижнего и среднего звена, а также известных Вам конкретных ситуаций работы руководителей, самостоятельно определите обязанности и распределение рабочего времени менеджера высшего звена.

### Практическое задание 10

Рассмотрите пять этапов в жизни человека, которые проходят большинство работающих людей. На каком из этапов находитесь Вы и что предпринимаете, чтобы опередить «среднестатистические показатели», оставаясь руководителем:

Этап I	от 20 до 25	власть	Начало карьеры
Этап II	от 25 до 30	власть и влияние	Завершение образования и приобретение прочных и необходимых профессиональных знаний и практического опыта
Этап III	от 30 до 45	лидерство, власть и влияние	Всесторонний анализ своей деятельности и влияние достижений, поиск возможностей для дальнейшего служебного роста
Этап IV	от 45 до 55	власть, лидерство	Постепенное снижение трудовой активности.
Этап V	от 55 до 70	утрата лидерства	Подведение итогов своей деловой карьеры Переход к нерабочей жизни, выход в отставку

Что, по Вашему мнению, необходимо, чтобы продлить власть и лидерство, трудовую активность в целом?

### Проблемная ситуация

#### Кейс 1 «Я выиграл – ты проиграл»

Цели.

1. Анализ истоков и последствий конфликта.
2. Отработка умения видеть текущие и перспективные результаты переговоров.

Ситуация.

Дмитрий Смирнов — руководитель машиностроительного предприятия на протяжении трех лет весьма успешно контактировал с партнером из Австрии — мистером Брауном, который поставлял ему оборудование, запасные части, в случае необходимости осуществлял ремонт оборудования.

При заключении договора на новый вид оборудования возникли некоторые разногласия относительно продажной цены за единицу новой установки. Дмитрию показалось, что 10 000 долл. — это дорого, он настаивал на 7000. Браун убеждал его, показывая прейскуранты других фирм, что это достаточно обоснованная и справедливая цена. Но Дмитрий решил, что надо настоять на своем. Он знал, что компания Брауна испытывает экономические трудности и в данной ситуации он вынужден будет согласиться с условиями Дмитрия.

Сделка состоялась на условиях, которые предложил Дмитрий.

Однако последствия победы оказались для Дмитрия совершенно неожиданными. Мистер Браун не выдержал конкуренции, он разорился и ушел с рынка. Неудачная для Брауна сделка с Дмитрием сыграла в его крахе не последнюю роль. Впоследствии Дмитрий сам оценил, что цена, которую предлагал ему Браун, действительно соответствовала рыночным условиям.

После разрыва отношений с Брауном у Дмитрия возникла другая проблема — поставка запасных частей и комплектующих узлов для уже закупленного ранее у Брауна оборудования. Другие поставщики предлагали Дмитрию подобные услуги значительно дороже. Дмитрий испытывал угрызения совести еще и потому, что когда-то у него с Брауном были дружеские отношения, они бывали друг у друга дома, обменивались поздравлениями к праздникам.

Прошло уже несколько лет, но эта история не дает Дмитрию покоя.

Вопросы.

1. Каковы источники конфликта?
2. Какой тактики придерживались участники конфликта?
3. Как можно оценить последствия конфликта и переговоров для их участников?

### Проблемная ситуация

«Проблемы компании «Гранит»

Цели.

1. Отработка навыков анализа причин, последствий, этапов конфликта.
2. Отработка умений управлять конфликтом в интересах организации.

Ситуация.

Привалов А.И. и Корсун С.С. — психологи страховой компании «Гранит» — в настоящее время работают над проектом по созданию новой организационной структуры компании. Одним из направлений данного проекта является изучение отношений сотрудников отдела подготовки информации (операторов), занимающихся созданием компьютерных баз данных, чтобы в дальнейшем распространить разработанную методику исследования на служащих всех подразделений компании. Операторы в качестве объекта изучения были выбраны потому, что среди них наблюдалась самая низкая производительность труда и самый высокий процент прогулов.

Психологи проанализировали результаты, систематизировали данные, полученные на основе опросов и интервью, взятых у операторов. Подготовленный отчет для высшего руководства был рассмотрен на совещании, в котором приняли участие исполнительный директор «Гранита» Семенов Г.Г., помощник президента компании Гордеев Т.Э., начальник отдела технических средств Петров Д.П., временно выполняющий обязанности начальника подразделения подготовки

информации Смирнов Ф.Б., менеджер по работе с персоналом Боброва Б.Д. Руководитель группы операторов Семенова М.П. не смогла присутствовать на совещании из-за болезни.

Открыл совещание помощник президента «Гранита».

Гордеев Т.Э.: Итак, начнем обсуждение. Какие проблемы выявлены в процессе проведенного исследования?

Привалов А.И.: Я должен сразу проинформировать всех о том, что происходило на прошлой неделе. Во вторник вечером в конце рабочего дня операторы заявили, что хотят видеть Петрова Д. П. Он вышел к ним, и ему вручили длинный список требований, выдвинутых операторами.

Петров Д. П.: Да, они заявили, что им не нравится их руководитель группы. Им не по душе ее подход к распределению заданий, оценке результатов и т.д. Я сказал операторам, что сначала должен обсудить данный вопрос с самой Маргаритой Петровной, когда она поправится и выйдет на работу. Они ждут от нас ответа.

Семенов Г.Г.: Высказывали ли они претензии самой Маргарите Петровне?

Петров Д.П.: Да. И вы только послушайте, что она им ответила. Она сказала, что они не должны жаловаться вышестоящему начальству, иначе могут быть уволены.

Боброва Б.Д.: Меня крайне удивило бы, если бы они стали жаловаться в ее присутствии.

Гордеев Т.Э.: А меня как раз беспокоит то, что они выжидали момент, когда ее не будет, чтобы пожаловаться. Это говорит о том, что они ее по-настоящему боятся.

Привалов А.И.: Я думаю, что данные действия скорее являются выражением бессилия. Очень трудно набраться храбрости и пожаловаться вышестоящему руководству. Я должен сказать, что меня не удивили их действия, потому что они подтверждают данные, представленные в отчете. Я полагаю, что все с ними ознакомились?

(Фактически отчет был передан участникам совещания только накануне поздно вечером, поэтому у них не было времени детально его изучить. Однако все успели просмотреть отчет.)

Корсун С.С.: Позвольте мне обратить ваше внимание на некоторые важные моменты. Во-первых, половина операторов, занятых вводом данных в компьютер, не понимают, как оценивают их труд. Кроме того...

Петров Д.П. (прерывает Корсуна С.С.): Подождите! Это невозможно! Я этого не понимаю. Всем операторам объясняли систему оценки. Мы даже приглашали консультанта, который потратил много времени на то, чтобы все им растолковать. Я думаю, что операторам вообще никто не способен что-либо объяснить, так как они не хотят ничего понимать.

(В зале заседаний, где проходило совещание, повисла напряженная тишина. Затем Корсун С.С. продолжил свое выступление.)

Корсун С.С.: Во-вторых, в докладе ясно говорится о том, что высшее руководство совсем не уделяет внимание операторам.

Петров Д.П. (всем своим видом демонстрируя крайнее возмущение): Что они подразумевают под высшим руководством? Я, например, не отношу себя к этой категории. Сотрудники моего отдела меня видят постоянно, я часто с ними беседую, не понимаю, что не нравится операторам. Считаю, что они имеют в виду не меня как начальника отдела, а руководителя компании.

Корсун С.С.: Разрешите мне продолжить. В-третьих, операторы сообщают о протекционизме и несправедливом подходе к сотрудникам, процветающем в их подразделении.

Семенов Г.Г.: Что это значит?

Корсун С.С.: На основе анализа проведенных интервью, мы, например, выяснили, что в первой смене операторов работает привлекательная женщина, Алла Михайловна Кочетова., пользующаяся расположением начальника отдела и руководителя группы. Когда проводился тренинг для операторов, она была единственным сотрудником, кто был освобожден от обязательных посещений занятий. Занятия же проводились в выходные дни. Конечно, Алла Михайловна наш лучший работник, что не следовало бы ее освобождать от занятий. Я думаю, что именно поэтому операторы считают, что она пользуется особыми привилегиями. Нужен ли особый подход к хорошему работнику? Этот вопрос всегда остро стоит в женском коллективе: женщины более ревниво относятся к привлекательной служащей, замечают малейшее неравенство в отношении к ним со стороны окружающих, особенно руководства.

Привалов А.И.: Обратите также внимание на комментарии, которые служащие дают в конце опросных листов. В них содержится дополнительная информация. В частности, там есть жалобы на отсутствие перерывов. Разве у операторов нет перерывов

Смирнов Ф.Б.: Иногда мы разрешаем делать перерывы, иногда — нет. Все зависит от нагрузки: если много работы, то операторы работают без перерывов.

Боброва Б.Д.: Если бы я работала оператором, то считала бы, что перерывы способствуют росту производительности труда.

Привалов А.И.: Проведенные исследования подтверждают вашу точку зрения.

Семенов Г.Г.: Я не могу в это поверить! Дмитрий Петрович, как вы допустили работу без перерывов? Что еще?

Привалов А.И.: Операторам также не нравится принудительная сверхурочная работа.

Семенов Т.Г.: А как сейчас обстоят дела со сверхурочной работой? Как она распределяется между сотрудниками?

Петров Д. П.: Я назначаю на сверхурочную работу всех операторов по очереди.

Гордеев Т.Э.: А почему не по желанию?

Петров Д.П.: Я раньше пытался так делать, но желающих было слишком мало: на сверхурочную работу все время выходили одни и те же операторы, остальные не хотели работать дополнительно. Я посчитал, что справедливее, когда всем достается одинаково.

Гордеев Т.Э.: Как часто возникает потребность в сверхурочной работе?

Петров Д.П.: Три раза в неделю в одни и те же дни.

Гордеев Т.Э.: Если операторы не хотят работать сверхурочно, а их чисто по-человечески можно понять, и если возникновение потребности в такой работе можно предсказать, то почему не приглашать на эти дни внештатных работников?

Петров Д.П. ответил с плохо скрываемым сарказмом: «Идея отличная, теперь осталось ее воплотить в жизнь. Только остался один небольшой вопрос: где и как найти нужных работников? Работа достаточно ответственная, информация конфиденциальная, оплата не ...

(Ему никто не ответил)

Привалов А.И.: У операторов есть и другие претензии. Они говорят: «Руководители должны перестать относиться к нам как к детям».

Петров Д. П.: Послушайте, начальник таких операторов, как наши, должен вести себя как воспитатель детского сада. Они ведут себя как дети.

(Снова в зале повисла тишина.)

Гордеев Т.Э.: Дмитрий Петрович! Прекратите! Я хотел спустить все это на тормозах, но хватит. Неудивительно, что при таком отношении к сотрудникам у вас в отделе возникли проблемы.

Семенов Г.Г.: Давайте вернемся к основному вопросу. Что нам делать с Семеновой М.П.? Кто с ней будет беседовать, и что ей сказать? Кстати, Федор Борисович, операторы говорили с тобой когда-нибудь о Маргарите Петровне?

Смирнов Ф.Б.: Да, говорили. Они уверены, что Маргарита Петровна их не любит. Я им сказал, что Маргарита Петровна — человек настроения, иногда ей лучше не попадать под руку. Такое время от времени случается со всеми. И еще, операторы боятся увольнения из-за всего происходящего в компании и в их подразделении и требуют каких-либо действий немедленно. Ситуация неопределенности их угнетает.

Боброва Б.Д.: Не понимаю, чего они опасаются? Если они хорошие работники, они всегда найдут другую работу.

Привалов А.И.: Думаю, они считают, что это не так просто в существующих экономических условиях.

Петров Д. П.: Я вот что хочу сказать. Если дело дойдет до выбора между Маргаритой Петровной и операторами, я предпочту оставить ее и уволить всех операторов. По крайней мере, уволю зачинщиков и агитаторов. Когда я советовался с консультантом по работе с персоналом, он сказал, что надо выявить наиболее активных агитаторов и уволить их.

Привалов А.И.: Хочу напомнить, что все действия администрации по отношению к сотрудникам организации регулируются Трудовым кодексом. Не следует об этом забывать. Вы не можете уволить человека без достаточных на то оснований.

Боброва Б.Д.: Ну и что из этого? Мы не должны проявлять слабость и показывать, что нас можно запугать групповыми действиями. Это только повлечет за собой дополнительные трудности.

Семенов Г.Г.: Что вы предлагаете предпринять в данный момент? Если некоторые требования операторов законны, то какие решения нам следует принять?

Петров Д.П.: Я не думаю, что большинство операторов настолько недовольны и несчастны, как нам здесь представили. Их сбивают с толку агитаторы, и я знаю, кто они.

Гордеев Т.Э.: Если говорить о каких — то позитивных шагах, может быть, организовать для Семеновой М.П. и некоторых других менеджеров тренинг по работе с людьми.

Петров Д. П.: Маргарита Петровна — единственный руководитель в компании, который прошел такой курс обучения.

Боброва Б.Д.: Мы должны донести до сотрудников наши требования, не вызвав противодействия с их стороны. Что вы думаете об ознакомлении их с квартальными отчетами по производительности труда и обсуждении результатов?

Петров Д.П.: Мы этого никогда не делали. Операторы не имеют информации о производительности своего подразделения.

Смирнов Ф.Б.: Мы должны выделить время, когда каждый начальник должен выслушивать все жалобы подчиненных.

Семенов Г.Г.: Никогда не используйте в нашей компании слово «жалоба»! «Пожелания» или «обеспокоенность» — пожалуйста.

Петров Д.П.: Все это очень интересно, но прошу не забывать о том, что я отвечаю за производство, связанное со скоростью обработки информации, жестким графиком и т.д.

Привалов А.И.: Есть еще вопросы по докладу? Нет? Спасибо за внимание. Извините, но у меня через час назначена встреча, и мне надо идти.

Семенов Г.Г.: Давайте сейчас прервем совещание. Мне кажется, мы на неверном пути.

(Встреча прерывается, участники расходятся по рабочим местам обдумывать сложившуюся ситуацию).

Вопросы и задания

1. Что вы можете сказать об отношении операторов к ситуации и их восприятию?
2. Почему операторы поступили именно так?
3. Дайте оценку поведению Петрова Д.П. Как его отношение к подчиненным влияет на отношения сотрудников?
4. Можно ли считать руководителей компании «Гранит» единой командой? Ответ аргументируйте.
5. Существуют ли в компании неформальные группы? Если да, охарактеризуйте их.
6. Охарактеризуйте конфликтную ситуацию, сложившуюся в «Граните», с точки зрения вида конфликта, этапа процесса конфликта, возможных методов его разрешения.
7. Кто является участниками конфликта в «Граните»? Каковы типы реакции на конфликт участвующих сторон?

#### Проблемная ситуация

На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Контрольные вопросы

1. Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании.
2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?
3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

#### Проблемная ситуация

Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Контрольные вопросы

1. В любой ли компании применима данная система мотивации?
- Почему?
2. В каких компаниях она более приемлема?
  3. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

#### Задачи

1. Определить сдельную расценку при условиях: часовая тарифная ставка – 25 руб., норма времени на выполнение операции – 0,5 нормо/ч, норма многостаночного обслуживания – 4 станка в смену.
2. Работник предприятия был принят на работу 1 января 20-- г. с окладом 7000 руб., увольняется с 25 июня 20-- г. В мае ему была выплачена ежемесячная премия в размере 5000 руб. Определим размер компенсации за неиспользованный отпуск.
3. Норма выработки рабочего - 20 деталей в день. Сдельная расценка в пределах нормы выработки составляет 40 руб. за одну деталь, а при превышении нормы сдельная расценка увеличивается на 25% (или на 1,25). За месяц, состоящий из 20 рабочих дней, работник изготовил 500 деталей. Рассчитать заработную плату за данный месяц.
4. Норма выработки рабочего - 20 деталей в день. Сдельная расценка - 40 руб. за одну деталь. По положению о премировании за выполнение нормы выработки при отсутствии брака работнику выплачивается месячная премия - 30% от заработка. За месяц, состоящий из 20 рабочих дней, работник изготовил 500 деталей (брак в работе допущен не был). Рассчитать заработную плату за данный месяц.
5. Заработная плата инженера-программиста, обслуживающего станки с программным управлением в данном подразделении, составляет 5% от суммарного фонда заработной платы рабочих, изготавливающих продукцию на этих станках. Эти рабочие находятся на простой сдельной оплате труда. В расчетном месяце в цехе было произведено 10 000 деталей по сдельным расценкам 40 руб. за каждую. Рассчитать заработную плату инженера-программиста.
6. Бригада из пяти строителей выполнила полностью весь объем работ по наряду. На выполнение работы было затрачено 1000 человеко-часов. Оплата за сданную работу составила 137500 руб. Рассчитать заработную плату каждого работника (заработная плата пропорциональна количеству отработанного времени).

ФИО	Количество отработанных часов	Сумма зарплаты, руб.
Иванов	245	
Петров	310	
Сидоров	90	
Гусев	130	
Воробьев	225	
Итого	1000	

7. На сколько процентов изменится полная себестоимость единицы продукции в отчетном периоде по сравнению с базисным, вследствие роста производительности труда, если в базисном периоде доля затрат на заработную плату в себестоимости единицы продукции составляла 20% и за счет повышения производительности труда планируется снизить затраты на заработную плату на единицу продукции на 8%.

8. Постройте баланс рабочего времени в человеко-часах, если известны следующие данные:

Число отработанных дней 201175

Число человеко-дней целодневных простоев 2215

Число человеко-дней неявок на работу:

ежегодные отпуска	14998
отпуска по учебе	289
отпуска по беременности и родам	277
болезни	18268
другие неявки, разрешенные законом	3771
с разрешения администрации	4105
прогулы	85
число праздничных и выходных дней	89239
число отработанных человеко-часов	1640836
в том числе сверхурочно	4599
число человеко-часов внутрисменного простоя рабочих	13398
Установленная продолжительность рабочего дня	8,2 часа.

**Форма отчета:** письменная работа.

### Тематика для электронного конспекта

**Тематика конспекта:** Лидерство - эффективное управление персоналом

**Рекомендации к выполнению:** электронное конспектирование

Александр Фридман Московская Бизнес Школа <https://www.youtube.com/watch?v=y1NG29LOg48>

**Форма отчета:** Конспект в электронном формате.

### Вопросы к опросу

#### Блок 1

1. Какая междисциплинарная связь имеется у курса «Управление персоналом» с другими отраслями общественных наук?
2. Изложите цели и задачи изучения дисциплины «Управление персоналом», изложите структуру курса.

#### Блок 2

1. Из каких основных частей состоит производственный персонал?
2. Какие три группы по результатам труда формирует управленческий персонал?
3. В чём заключается принципиальное отличие руководителей от специалистов?
4. Назовите предмет, средства и продукт управленческого труда.
5. Что такое кадровая политика?
6. Что включает подбор персонала?
7. В чём сущность оценки персонала?
8. Что определяет расстановка персонала?
9. Каково назначение обучения персонала?
10. Назовите главные нормативные документы предприятия.
11. Каковы принципиальные особенности управления персоналом в США и Японии?

#### Блок 3

1. Какие документы необходимо использовать для формирования кадровой политики предприятия?
2. Какой тип власти не предусматривает выборности руководителей и самоуправления?
3. Каковы недостатки либерального стиля руководства?
4. Какой стиль Вы выберете, если нужно быстро достичь конкретных целей и Вы знаете пути и средства?
5. Какие разделы включает философия предприятия?
6. Какие, на Ваш взгляд, можно выделить положительные качества российского работника? Назовите не менее пяти.
7. Каковы типичные отрицательные качества российского работника?

#### Блок 4

1. Назовите два основных способа подбора персонала на предприятии.
2. Назовите основные элементы модели рабочего места.
3. В чём преимущество использования модели по сравнению с традиционными неформализованными способами подбора персонала?
4. Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.
5. Для чего необходим резерв кадров и из каких источников он формируется?
6. В чём эффективность подбора персонала на основе идеальной модели рабочего места?

#### Блок 5

1. Что такое рейтинг и как он рассчитывается с помощью балльного метода?
2. Для чего нужно привлекать специалистов (социологов, психологов, врачей) к оценке потенциала человека?
3. Назовите преимущества и недостатки метода оценки по КТУ.
4. Из каких трёх этапов состоит аттестация персонала?

#### Блок 6

1. Что обеспечивает реальную расстановку персонала на предприятии?
2. Назовите типовые модели служебной карьеры.
3. Какой оптимальный возраст и сроки занятия должности директора?
4. Назовите этапы движения персонала.
5. Какие основные процедуры увольнения персонала?
6. Назовите стадии деловой жизни человека.

#### Блок 7

1. Какие виды образовательных учреждений приняты в России?



2. Чем отличается профессиональная подготовка от повышения квалификации?
3. Квалификация «бакалавр» присваивается после получения среднего или высшего образования?
4. Чем отличается переподготовка кадров от повышения квалификации?
5. Что включает послевузовское дополнительное образование?
6. Какие три периода составляют программу высшего образования?
7. Что такое «магистр бизнеса». Где возникла программа MBA?

#### Блок 8

1. Изложите понятие «рабочие места», его классификацию и планировку, признаки и характеристику.
2. Какие поколения инструментов личной работы Вам известны?
3. В чём заключается преимущество «Тайм-менеджера» надпредшествующим поколением инструментов по личной работе.
4. Что такое ключевые области ТМ?
5. Что такое «ключевая задача»? Приведите примеры таких задач.
6. Что сдерживает распространение компьютерной системы организации труда.
7. Каков эффект применения компьютерной системы (дешевизна, ёмкость, экономия времени, компактность).

#### Блок 9

1. Что такое лидерство и на каких четырёх типах отношений оно базируется?
2. Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства?
3. Что лежит в основе теории лидерских качеств?
4. Как Вы понимаете лидерскую харизму?
5. Сравните авторитарный, демократический, либеральный стили руководства их преимущества и недостатки.
6. Покажите на примере, почему демократический, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается более эффективным по сравнению с авторитарным.
7. В чём принципиальные отличия стилей лидерства, ориентированных на работу и человека?
8. Как использовать концепцию «вознаграждения и наказания» в коллективах рабочих и творческих специалистов?
9. В чём сущность ситуационного лидерства, его отличия от концепции поведения?
10. Что лежит в основе модели ситуационного лидерства Фидлера и его оппонентов (Ганненбаума - Шмидта, Хауэса и Митчелла, Врума-Четтона - Яго).
11. Определите сходство и различия между концепциями ситуационного лидерства.
12. Какую модель лидерства Вы используете или хотите принять для себя?
13. Какие существуют виды социальных групп?
14. Что такое формальные группы?
15. Какие три группы выделяются по работоспособности?
16. Чем различаются коллектив и группа?
17. Какие существуют виды неформальных групп?
18. Почему люди вступают в неформальные группы?
19. Каковы характеристики неформальных групп?
20. Какие факторы препятствуют работе неформальной группы?
21. Назовите шесть типовых ролей в группе, работающей по методу «мозгового штурма»

#### Блок 10

1. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».
2. В чём разница между работниками, описываемыми теориями «Х», «У», и «Z»?
3. Объясните сущность модели мотивации поведения человека в пирамиде Маслоу.
4. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
5. В чём отличия теории Макклелланда от теории Маслоу и Альдерфера?
6. В чём особенности теории ожиданий Врума?
7. Какие выводы можно сделать из теории справедливости Адамса для использования в практике управления?
8. Портер и Лоуэр в своей теории пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода из практики управления?
9. Что включается в «потребительскую корзину»? Для чего это нужно знать руководителю?
10. Что включают в себя показатели денежных доходов и расходов населения?
11. Как рассчитывается прожиточный минимум населения? Почему эту величину должен знать каждый руководитель?
12. Как связана динамика роста благосостояния с разделением населения на группы по доходам (бедные, средние, богатые)?
13. Какие волны роста потребностей наблюдались в ФРГ?
14. Что такое качество трудовой жизни?
15. Назовите группы показателей, влияющих на качество трудовой жизни.
16. Какие вы видите различия между понятиями человек, личность, индивид и индивидуальность?
17. Назовите этапы становления человека.
18. Вспомните родовые качества человека. Какие из них присущи животным?
19. Назовите сферы человеческой деятельности.
20. Какие существуют социальные подсистемы человека?
21. Какие сочетания слагаемых образуют социальные типы личностей?
22. Назовите исходные документы для управления развитием человека.

#### Блок 11

1. Назовите основные принципы оплаты труда персонала.
2. Из каких основных частей складывается оплата труда работника предприятия?
3. Каким образом государство может регулировать заработную плату на частных предприятиях?
4. Какой предельно допустимый размер заработной платы в затратах на рубль продукции обеспечивает рентабельную работу?
5. К чему приводит превышение темпов роста заработной платы по сравнению с ростом производительности труда.
6. Какие Вам известны системы оплаты труда?

7. Каковы основные элементы тарифной системы для рабочих и служащих?
8. В чём отличия между прямой сдельной и аккордной оплатой?
9. Какие виды повременной оплаты труда Вам известны?
10. В каких случаях сдельная оплата труда более рациональна по сравнению с повременной?
11. В чём принципиальная разница между премией и вознаграждением?
12. Из какого источника выплачивается премия рабочим и служащим?

#### *Блок 12*

1. Какие существуют принципиальные различия между административными, экономическими и социально-психологическими методами по способам воздействия на персонал?
2. Назовите примеры документов организационного воздействия.
3. Какие документы относятся к распорядительным воздействиям?
4. Какие существуют формы и методы дисциплинарного воздействия?
5. Назовите формы и методы материальной ответственности и взысканий.
6. Что такое административная ответственность и взыскания?
7. Какие существуют меры уголовной ответственности за должностные преступления?
8. Какие стимулы и рычаги находятся в основе экономических методов управления?
9. Назовите основные элементы, регулируемые с помощью экономических методов управления.
10. Какие отношения управления регулируются с помощью социологических методов?
11. Назовите основные элементы классификации социологических методов управления.
12. На что направлены психологические методы управления (объект воздействия)?
13. Назовите основные темпераменты и типы личности людей.
14. Назовите основные способы психологического воздействия на людей.
15. Что такое стресс? Какие приёмы повышения стрессоустойчивости Вам известны?
16. Каковы основные элементы невербальных коммуникаций?
17. Назовите наиболее эффективные способы обеспечения межличностных коммуникаций.

#### *Блок 13*

1. Назовите три основных подхода к оценке эффективности работы персонала.
2. Какие достоинства и недостатки присущи саратовской системе бездефектного труда?
3. Какие Вам известны главные критерии конечных результатов деятельности предприятия?
4. Чем отличаются доход и прибыль?
5. Чем отличаются себестоимость и затраты?
6. В чём принципиальная разница между коэффициентом экономической эффективности и показателем БОЭРО?
7. Назовите показатели качества и результативности работы персонала.
8. Какие показатели социальной эффективности персонала Вам известны?
9. Для чего вводится функция экономического стимулирования в методиках БОЭРО и КОУТ?

#### *Блок 14*

1. Формирование благоприятного психологического климата в коллективе.
2. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии коллектива.
3. Причины конфликтов.
4. Социальные и психологические мотивы конфликтов.
5. Объекты и субъекты конфликта.
6. Социальные и психологические мотивы конфликтов.
7. Причины и типология конфликтов.
8. Структура, динамика и средства предупреждения конфликтов
9. Пути разрешения конфликтов.

#### *Блок 15*

1. Назовите основные условия применения сдельной и повременной формы оплаты труда.
2. Как начисляется сдельный заработок? Приведите варианты расчета сдельных расценок. Возможно ли начисление сдельного заработка без расчета расценки? Каким образом?
3. Как начисляется повременный заработок при почасовой, поденной оплате, оплате на основе месячных окладов?
4. Охарактеризуйте сущность и особенности смешанных и дифференцированных систем оплаты труда. Для чего применяются дифференцированные системы?
5. Каковы особенности организации коллективной оплаты труда? Каков алгоритм распределения коллективного заработка?
6. Назовите виды и укажите особенности коллективных бестарифных систем оплаты труда. Что представляет собой система квалификационных уровней, система коэффициентов трудовой стоимости?
7. Какие индивидуальные бестарифные системы оплаты труда Вы знаете, каковы их особенности и сфера применения?
8. Охарактеризуйте сущность и назначение системы «оценки заслуг», балльной системы оценки работ и рабочих мест.

#### **Тематика рефератов**

1. Диагностика персонала организации как объекта управления.
2. Значение кадровой политики в стратегии организации.
3. Общие положения оценки в сфере человеческих ресурсов.
4. Особенности аттестации управленческих кадров.
5. Особенности управления женским коллективом.
6. Особенности управления мужским коллективом.
7. Особенности управления персоналом в современных корпорациях.
8. Развитие коммуникативных возможностей персонала.
9. Разработка стратегии управления персоналом.
10. Роль корпоративной культуры в кадровом менеджменте.

11. Ротация и продвижения кадров.
12. Специфика управления персоналом в различных национальных моделях менеджмента.
13. Структура компетенций сотрудников современной организации.
14. Сущность кадровой политики.
15. Тактика управления персоналом.
16. Управление деловой карьерой в организации.
17. Управление персоналом как тип менеджмента.
18. Адаптация как проблема мотивации.
19. Зарубежный опыт разрешения конфликтов в управлении.
20. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.
21. Нестандартные методы оценки кандидатов при приеме на работу.
22. Особенности отбора и найма управленческих кадров.
23. Современные тенденции выдвижения и подготовки руководящих кадров.
24. Социальный аспект материального стимулирования персонала.

**Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Формируемая компетенция	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовое контрольное задание
ПК-2 Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений ПК-3 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой и командной работы, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-2.1 ПК-3.1	Вопросы к экзамену Список терминов Тема курсовой работы
	ПК-2.2 ПК-3.2	Вопросы к экзамену Темы эссе Тема курсовой работы
	ПК-2.3 ПК-3.3	Вопросы к экзамену Практическое задание Проблемная ситуация Тема курсовой работы