

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ

Рабочая программа дисциплины (модуля)

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Направление и профиль подготовки:

38.03.01 Экономика

Бухгалтерский учет, анализ и аудит

Форма обучения

очная/заочная

Год набора на ОПОП

2020

Рабочая программа дисциплины Управление персоналом

составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (Приказ Минобрнауки России от 12.11.2015 №1327) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. №301)

Составитель(и):

*Масилова М.Г., кандидат социологических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, [marina.masilova@vvsu.ru](mailto:marina.masilova@vvsu.ru)*

*Горшкова Оксана Владимировна, кандидат социологических наук, доцент*

Утвержден на заседании кафедры Менеджмента и экономики

18.03.2020 протокол № 7

Редакция \_\_\_\_\_ Утверждена на заседании кафедры

Менеджмента и экономики \_\_\_\_\_ протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой (разработчика)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» для студентов направления "Экономика", как потенциальных кандидатов на рынке труда, является формирование базовых представлений, обобщение и систематизация знаний относительно системы управления персоналом в организациях, кадровой политики и кадровой стратегии, развития трудового коллектива.

Студент станет частью трудового коллектива и вступит в трудовые отношения, в рамках освоения дисциплины «Управление персоналом» ему предстоит решить следующие задачи:

- сформировать целостное теоретическое представление об управлении персоналом как особом виде профессиональной деятельности и научного знания;
- освоить понятийный аппарат в области управления персоналом;
- рассмотреть роль специалистов по управлению персоналом в современной организации;
- освоить основные теории мотивации и лидерства;
- систематизировать принципы эффективной групповой и командной работы;
- освоить методы диагностики организационной культуры

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, навыки, соотнесенные с компетенциями, которые формирует дисциплина, и обеспечивающие достижение планируемых результатов по образовательной программе в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины (модуля), приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код компетенции	Формулировка компетенции	Планируемые результаты обучения	
			Знания:	Умения:
38.03.01 «Экономика» (Б-ЭУ)	ПК-1	Способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	основные показатели характеризующие социально-экономическое состояние хозяйствующего субъекта	
			осуществлять сбор исходных данных и расчет основных показателей, характеризующих социально-экономическое состояние хозяйствующего субъекта	
			владения способами расчета показателей, отражающих социально-экономическое состояние хозяйствующего субъекта	
	ОПК-4	Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной	основы процессы принятия организационно-управленческих решений, и их виды	
			планировать и осуществлять мероприятия в области принятия	

		деятельности и готовность нести за них ответственность		организационно-управленческих решений
			Навыки:	владеть современными технологиями в области принятия управленческих решений

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом» относится к дисциплине по выбору учебного плана

### 4. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу по всем формам обучения, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО (сокращенное название)	Форма обучения	Цикл	Семестр (ОФО) /Курс (ЗФО)	Трудоемкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма промежуточной аттестации	
					Всего	Аудиторная			Внеаудиторная			
						лек	прак	лаб	ПА			КСР
38.03.03 Экономика	ОФО	Б.1.ДВ.Б.02	5	6	55	36	18		1		161	Э
	ЗФО	Б.1.ДВ.Б.02	3	6	13	8	4		1		203	Э

### 5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

#### 5.1 Структура дисциплины (модуля)

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля

№	Название темы	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
		Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Место и роль управления персоналом в системе управления организацией	2	1	0	20	тестовые задания, дискуссия
2	Общие функции, методы и стили управления персоналом	2	1	0	20	тестовые задания, дискуссия, кейс
3	Кадровая стратегия и кадровая политика организации. Персонал как объект управления	4/2	2/2	0	20	тестовые задания, кейс-задачи

4	Системный подход к управлению персоналом, регламентация деятельности и организационная структура управления персоналом	2	1	0	20	тестовые задания, разноуровневые задания
5	Кадровое планирование	2/2	1/2	0	20	тестовые задания, творческое задание
6	Поиск, подбор, отбор персонала	2/2	1	0	20	тестовые задания, деловая игра
7	Найм и адаптация персонала	4	2	0	20	тестовые задания, разноуровневые задания, кейс
8	Оценка и аттестация персонала	4 /2	2	0	20	тестовые задания, разноуровневые задания, ролевая игра
9	Развитие персонала (обучение, кадровый резерв, планирование карьеры)	4	2	0	20	тестовые задания, кейс
10	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала	10	5	0	23	тестовые задания, кейсы, деловая игра
<b>Итого по таблице</b>		<b>36/8</b>	<b>18/4</b>	<b>0</b>	<b>161/203</b>	

## 5.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля)

*Тема 1 Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.*

Содержание темы: Организация как институциональный элемент общественной системы и как функция управления. Типы организационной структуры. Этапы развития организации (жизненный цикл). Механизмы управления организацией на разных этапах жизненного цикла. Задачи и функции HR специалиста в зависимости от этапа жизненного цикла организации. Эволюция концепций по управлению работниками в организации. Смена управленческой парадигмы. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

*Тема 2 Общие функции, методы и стили управления персоналом.*

Содержание темы: Понятие функции управления. Ключевые функции управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Стили управления: авторитарный, демократический, либеральный, ситуативный. Стили менеджмента по И. Адизису: производитель, администратор, предприниматель, интегратор. Система методов управления персоналом, их классификация, области применения. Взаимосвязь и взаимодействие административных, экономических, социальных, психологических методов управления персоналом.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

*Тема 3 Кадровая стратегия и кадровая политика организации. Персонал как объект управления.*

Содержание темы: Сущность и содержание стратегии организации. Стратегии концентрированного и интегрированного роста. Этапы стратегического управления организацией. Цели и задачи стратегического управления персоналом организации.

Субъект и объект стратегического управления персоналом. Стратегия управления персоналом: виды, функции, правила, инструменты. Стратегии привлечения, отбора, развития, использования, высвобождения персонала. Сущность кадровой политики организации. Объект, предмет, цели, задачи, основополагающие принципы кадровой политики. Структура кадровой политики. Типология кадровой политики. Этапы формирования кадровой политики. Основные мероприятия кадровой политики. Понятие и сущность персонала предприятия, категории персонала. Кадровый состав и кадровая ситуация. Особенности управления персоналом на малом, среднем, крупном предприятии. Субъекты и объекты управления.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка к семинарскому занятию и контрольной работе.

*Тема 4 Системный подход к управлению персоналом, регламентация деятельности и организационная структура управления персоналом.*

Содержание темы: Управление как процесс. Подходы к определению понятия «управление персоналом». Функционально – целевая модель системы управления персоналом. Факторы, влияющие на формирование системы управления персоналом. Ключевые элементы системы управления персоналом. Кадровые процессы и кадровые отношения в системе управления персоналом. Организационно-функциональная структура службы управления персоналом, ее цели и роль. Функции службы управления персоналом. Принципы управления как процесса реализации управленческих функций. Локальные нормативные акты: понятие, значение. Классификация регламентов, кадровая документация.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

*Тема 5 Кадровое планирование.*

Содержание темы: Сущность и содержание кадрового планирования. Краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное планирование. Качественная и количественная потребность в персонале. Направления реализации кадрового планирования: планирование потенциала организации, планирование обучения, аттестации персонала и др. Оперативный план работы с персоналом. Планирование расходов на персонал (бюджетирование).

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, выполнение тестовых заданий и практических упражнений (решение кейс-задачи).

*Тема 6 Поиск, подбор, отбор персонала.*

Содержание темы: Технология формирования кадрового состава организации. Понятие поиска, подбора, отбора персонала как кадровых процессов. Алгоритм поиска, подбора, отбора персонала. Посредники рынка труда: центр занятости населения (биржа труда), кадровые агентства, агентства по трудоустройству. Алгоритм формирования вакансии. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Источники поиска персонала: внешние, внутренние источники, самопроявившиеся кандидаты. Резюме. Основные правила составления и отбора резюме. Технологии подбора. Рекрутмент.

Скрининг. Head Hunting и Executive Search Предварительное (телефонное) интервью с кандидатами. Собеседование. Интервью. Традиционные (вопросники, тесты, анкеты, кейсы и т.д.) и не традиционные (графология, отбор по имени, по гороскопу и т.д.) методы отбора персонала. Типовые ошибки поиска, подбора и отбора персонала. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

#### *Тема 7 Найм и адаптация персонала.*

Содержание темы: Принятие решения о найме кандидата. Алгоритм трудоустройства. Памятка кандидата. Пакет документов, необходимых при трудоустройстве. Заключение трудового договора. Специфика заключения трудового договора с разными категориями работников. Трудовой договор с руководителем организации. Трудовые взаимоотношения с иностранцами, лицами без гражданства. Типовые ошибки оформления трудовых взаимоотношений. Понятие адаптации как кадрового процесса. Место адаптации в системе управления персоналом организации. Механизмы адаптации: аккомодация и ассимиляция. Виды адаптации: психофизиологическая, социально – психологическая, административная, профессиональная и пр. Первичная и вторичная адаптация. Участники адаптационного процесса. Система наставничества в организации. Мероприятия и инструменты адаптации. Испытательный срок. Типовые ошибки в адаптации персонала. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка документа «памятка при оформлении на работу», выполнение практического задания: составление резюме и рекомендательного письма, подготовка программы адаптации и презентации «Welcome».

#### *Тема 8 Оценка и аттестация персонала.*

Содержание темы: Понятие деловой оценки персонала как кадрового процесса. Место деловой оценки персонала в системе управления персоналом организации. Контекстный и компетентностный подходы к деловой оценке персонала. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала. Технологии оценки персонала. Требования к процедуре оценки персонала. Критерии оценки персонала. Ограничения оценочных технологий и методы их преодоления. Типовые ошибки в деловой оценке персонала. Аттестация как кадровый процесс. Место аттестации персонала в системе управления персоналом организации. Цели аттестации. Правила проведения процедуры аттестации работников и оформления аттестационных документов. Особенности проведения аттестации отдельных категорий работников и служащих. Типовые ошибки при проведении аттестационных процедур .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка сводной таблицы «Методы и методики оценки персонала».

#### *Тема 9 Развитие персонала (обучение, кадровый резерв, планирование карьеры).*

Содержание темы: Развитие персонала и его роль в управлении персоналом. Обучение персонала как кадровый процесс. Основные виды, формы и методы обучения персонала. Методы определения потребностей организации в обучении персонала.

Алгоритм построения корпоративной системы обучения персонала. Контроль качества обучения персонала организации. Типовые ошибки при проектировании и реализации системы обучения персонала. Сущность и задачи кадрового резерва. Принципы формирования кадрового резерва. Экспертная группа. Регламентация работы с кадровым резервом. Процедура конкурсного отбора претендентов на зачисление в кадровый резерв. Формы работы с резервистами. Индивидуальный план развития резервиста. Отчет резервиста. Сущность и цели деловой карьеры персонала. Карьерное пространство и карьерная среда. Условия эффективного развития карьеры. Этапы деловой карьеры. Типы деловой карьеры персонала: по признаку индивидуальной профессионализации, по степени приверженности к организации, по степени специализированности, по направленности, по скорости переходов с позиции на позицию, по содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений. Планирование деловой карьеры. Ротация персонала. Карьерограмма.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка к семинарскому занятию и контрольной работе, формирование карьерограммы, составление сводной таблицы по обзору рынка образовательных услуг.

#### *Тема 10 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.*

Содержание темы: Мотивация как кадровый процесс. Определение понятий: мотив труда, мотивация трудовой деятельности, стимул труда, стимулирование трудовой деятельности. Место мотивации в системе управления персоналом организации. Система потребностей человека, реализуемых посредством труда. Элементы системы стимулирования труда персонала. Материальное и нематериальное стимулирование персонала. Социальная политика как инструмент мотивации персонала. Социальный пакет организации. Функциональные и социальные формы стимулирования труда. Виды поощрений. Методы морального стимулирования персонала. Организационная культура как мотивирующая среда. Роль организационной культуры в управлении персоналом.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка к семинарскому занятию, составление сводной таблицы методик диагностики мотивационного профиля.

## **6. Методические указания по организации изучения дисциплины (модуля)**

При изучении дисциплины предусмотрено применение интерактивных технологий обучения, такие как лекции и дискуссии в диалоговом режиме по обсуждению актуальных вопросов управления персоналом, работа в команде (малых группах) для решения поставленных задач, выступления с презентациями сообщений на согласованные с преподавателем и подготовленные дома темы, выполнение заданий и упражнений с последующим обсуждением методов их решения.

Самостоятельная работа студентов предполагает работу с учебниками, учебными пособиями и профильной периодической литературой, поиском информации по заданным темам в Интернет, подготовку докладов и презентаций, решение кейс-задач и выполнение тестовых заданий.



Освоение дисциплины предусматривает наличие контрольных и домашних работ в виде тестов и кейс-задач с целью подготовки студентов к текущей и промежуточной аттестациям.

Текущие и промежуточные аттестации проходят в форме тестирования.

При выполнении самостоятельных работ студентов по дисциплине предполагается заполнение нескольких сводных таблиц, позволяющих систематизировать и закрепить пройденный материал.

### **Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **8.1 Основная литература**

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации : Учебник [Электронный ресурс] : Дашков и К , 2020 - 288 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=358235>

2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : Учебник [Электронный ресурс] : ИНФРА-М , 2019 - 440 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=330008>

3. Михайлина Г.И. Управление персоналом : Учебное пособие [Электронный ресурс] : Дашков и К , 2018 - 280 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=358430>

### **8.2 Дополнительная литература**

1. Уитмор Д. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом : Практическое пособие [Электронный ресурс] : Альпина Паблицер - Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/document?id=19404>

### 8.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет":

1. Масилова, Марина Григорьевна. Управление персоналом : учебно-практ. пособие / М. Г. Масилова, З. В. Якимова; Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса - Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2017 - 208 с. Режим доступа - [https://elib.vvsu.ru/book/id/2003468448/upravlenie\\_personalom](https://elib.vvsu.ru/book/id/2003468448/upravlenie_personalom)
2. Система электронного обучения ВГУЭС, дисциплина "Управление персоналом" <https://edu.vvsu.ru/course/view.php?id=13832>
3. Сообщество HR менеджеров - HR-Portal [<http://www.hr-portal.ru>]
4. Справочно-правовая система «Гарант» - Режим доступа: <http://www.garant.ru/>
5. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <http://znanium.com/>
6. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://new.znanium.com/>
7. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>
8. Электронный журнал HR-Journal - <http://www.hr-journal.ru/>

## 9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) (при необходимости)

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

**Основное оборудование:** Доска учебная маркерная; Мультимедийный проектор с экраном; Стол преподавателя; Столы учебные 2-х местные; Стул преподавателя; Стулья ученические; Трибуна.

**Программное обеспечение:** 1. Microsoft Windows 7 Professional . 2. Microsoft Office ProPlus 2010 Russian Acdmc . 3. СПС КонсультантЮрист: Версия Проф . 4. Google Chrome . 5. Adobe Acrobat Reader . 6. Adobe Flash Player . 7. 7-Zip 18.01 .

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

**Основное оборудование:** Доска учебная маркерная; Мультимедийный проектор с экраном; Стол преподавателя; Столы учебные 2-х местные; Стул преподавателя; Стулья ученические; Трибуна.

**Программное обеспечение:** 1. Microsoft Windows 7 Professional . 2. Microsoft Office ProPlus 2010 Russian Acdmc . 3. СПС КонсультантЮрист: Версия Проф . 4. Google Chrome . 5. Adobe Acrobat Reader . 6. Adobe Flash Player . 7. 7-Zip 18.01 .

## 10. Словарь основных терминов

**Абсентеизм** (to absent – отсутствовать, англ.) – характеризует отсутствие персонала на рабочем месте. Численно можно рассчитать в человеко-днях или в часах за определённый период, может быть выражен также в процентах. При этом не важно, по какой причине сотрудник отсутствует – по уважительной или нет.

**Адаптация персонала** – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в организации, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

**Административные методы** – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующие на власти, дисциплине и взысканиях.

**Анализ кадрового состава** – предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривается определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др. Например, показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается путем суммирования числа специалистов с высшим и средним специальным образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, деленного на общее количество должностей, требующих замещения дипломированными специалистами. Аналогичным образом рассчитываются показатели качества расстановки кадров и кадровый состав отдельно по должностям, подлежащим замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием.

**Анализ текучести персонала (кадров)** – предусматривает изучение процессов текучести с количественной (% к среднесписочной численности) и качественной стороны, которая характеризуется причинами, мотивами и факторами текучести.

**Аттестация кадров** – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

**Аутплейсмент («outplacement»)** – форма расторжения трудового договора между предприятиями и одним или несколькими работниками, включающая комплекс методов и средств, используемых специализированными подразделениями в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях. Услуги данного подразделения оплачивает предприятие, с которым увольняемый расторгает трудовые отношения. Форма расторжения может быть любой: увольнение по инициативе дирекции, по обоюдному желанию сторон.

**Аутсорсинг** – передача на эффективное управление внешней компании части обеспечивающих бизнес-процессов.

**Аутстаффинг (outstaffing)** – услуга в области кадрового маркетинга по выводу персонала за штат компании-заказчика и оформлению его в штат компании-провайдера. При этом провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, включая ведение кадрового делопроизводства и бухгалтерии, выплату заработной платы, налогов, социальное и медицинское страхование, оформление отпусков, командировок, премий и т.д. Выведенные за штат сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет компания-провайдер.

**Баланс трудовых ресурсов** (фр. balance – весы) – система показателей, отражающих источники трудовых ресурсов (трудоспособное население, работающие пенсионеры) и их физическое использование по видам занятости

**Введение в должность нового сотрудника** – комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной Адаптации нового персонала. Программа введения в должность, разработанная в организации, позволяет обеспечить наилучший трудовой старт новому члену коллектива. Ее главная цель состоит в ознакомлении новых сотрудников с общими правилами работы в организации, правилами техники безопасности и охраны здоровья, с новыми рабочими условиями, корпоративными традициями и нормами поведения. Новичок обязательно должен быть ознакомлен с общей деятельностью организации; со своими сослуживцами, особенно с теми, кто будет работать с ним

непосредственно; характером самой работы; рабочими условиями (правилами трудового распорядка, техники безопасности и охраны здоровья, оборудованием, общим планом здания и т.д.).

**Грейд** – это должностной разряд, объединяющий должности, близкие по сложности выполняемых работ и, соответственно, имеющие одинаковый уровень оплаты труда.

**Деловая игра** – средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные), применяемая для обучения и поисков новых способов исполнения. Деловая игра имитирует различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия. Игра является методом эффективного обучения, поскольку снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности. Существует много названий и разновидностей деловых игр, которые могут отличаться методикой проведения и поставленными целями: дидактические и управленческие игры, ролевые игры, проблемно-ориентированные, организационно-деятельностные игры.

**Деловая карьера** – результат осознанной позиции и поведения в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

**Деловая оценка персонала** – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

**Должностная инструкция** – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

**Заработная плата** – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

**Источники привлечения персонала** – способы найма, рекрутирования кандидатов, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и способы работы с сегментами рынка труда.

**Кадровая политика** – система осознанных и определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией организации.

**Кадровый аудит** – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; масштабная процедура, в ходе которой оцениваются все составляющие процесса управления персоналом, кадровый потенциал компании, анализируется эффективность системы управления кадрами.

**Кадровый резерв** – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

**Карьера профессиональная** – отражает преимущественно профессиональные изменения в трудовой деятельности человека, достижение им и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

**Карьерограмма** – инструмент управления карьерой; графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры.

**Кейс-метод** (кейс-стади, метод ситуаций) – техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций (от англ. case – «случай»). Под ситуацией (кейсом) понимается письменное описание какой-то конкретной реальной ситуации в фирме, например, история образования, организационное становление организации, ее развитие, результаты в бизнесе. Обучающихся просят проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Метод разработан в 20-х гг. в Гарварде. Американские кейсы несколько отличаются от европейских. Они обычно больше по объему (20–25 стр. текста). В Европе кейсы в 1,5–2

раза короче и, как правило, не имеют единственно верного решения, многовариантны. Инструктор должен поощрять расхождение точек зрения и инициировать дискуссию. Различают «полевые» (основанные на реальном фактическом материале) и «кресельные» (вымышленные) кейсы

**Командообразование (тимбилдинг, team building)** – тренинги, организуемые с целью консолидации сотрудников и снижения уровня конфликтности. Хороший эффект командообразования имеют корпоративные тренинги, проводимые в компании с целью обучения и формирования у сотрудников единого языка общения. С целью командообразования могут быть организованы также корпоративные праздники.

**Командная работа (Teamwork)** – работает в кооперации с другими работниками ориентированными на сотрудничество, в противовес предпочитающим работать независимо или ориентированным конкурировать.

**Компетенции, модель компетенций** – стратегическое управление персоналом требует понимания того, какие люди – какие их навыки, качества и установки – необходимы компании для ее успешного развития.

**Компетенция** – интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и установки человека, описанное в терминах наблюдаемого поведения.

**Конкурс при приеме на работу** – кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности.

**Коэффициент трудового вклада (трудоу участия)** – коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива на основе соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента хорошей работы, равного единице.

**Лидерство** – способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

**Лизинг персонала** – предоставление персонала в аренду, найм персонала на конкретный проект или на конкретный период в условиях сезонного бизнеса.

**Методы управления персоналом** – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

**Модель компетенций** – полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций.

**Мотивация** – процесс пробуждения человека к деятельности для достижения целей. Мотив – то, что вызывает определенные действия человека, внутренние движущие силы; динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

**Мотиваторы** – побуждающие факторы. Внешние по отношению к человеку раздражители, которые, если они соответствуют его потребностям (мотивам, внутренним факторам), побуждают человека к определенному поведению. К мотиваторам относятся факторы достижения, признания, личной ответственности, роста, продвижения вперед, материального вознаграждения и другие факторы, связанные с самовыражением личности через работу. То, что в повседневной практике называется индивидуальным подходом к работнику, является по существу стремлением обнаружить его индивидуальные мотиваторы и использовать их для управления деятельностью работника.

**Мотивы трудовой деятельности** – причины, определяющие поведение человека в процессе труда (содержание и характер труда, экономические и социальные стимулы труда, социальные отношения в коллективе и т.д.)

**Обучение персонала** – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям.

**Организационная структура** – совокупность взаимосвязанных органов, управления организации (фирмы), осуществляющих стратегическое, тактическое и

оперативное ее функционирование и развитием. Основные виды организационных структур: линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, бригадная, проблемно-целевая и др.

**Организационная структура системы управления персоналом** – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

**Оценка персонала** – это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных с тремя функциями управления персоналом: подбор и расстановка персонала, мотивация, компенсации и льготы, обучение и развитие. Оценка всегда подразумевает наличие критериев оценки (шкалы, компетенции, KPI) и идеального «портрета» сотрудника, описанного в терминах критериев.

**Повышение квалификации** – обеспечение соответствия знаний и умений современному уровню организации производства и управления.

**Потребность** – объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-то необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

**Профориентационная работа** – мероприятия по оказанию помощи людям (учащимся, рабочим и др.) в осуществлении их конституционного права на труд, на свободный выбор профессии с обязательным учетом стремлений, интересов, навыков и способностей, знаний каждого конкретного человека, потребностей общества. К элементам П.р. относятся: профпросвещение, профессиональное самоопределение, профконсультации, выбор профессии, трудоустройство, профотбор (профподбор), профадаптация, совершенствование профессионального мастерства

**Рекрутинг** – комплекс мероприятий, проводимых кадровым агентством в интересах компании, сделавшей заказ на замещение вакантной должности и заключающихся в формировании и предоставлении заказчику списка специалистов, отобранных в соответствии с требованиями заказчика на искомые вакансии с целью последующего устройства на работу.

**Скрининг** – «поверхностный подбор» по формальным параметрам или критериям, таким как образование, возраст, пол, примерный опыт работы.

**Социальная политика организации** – часть политики управления персоналом, включающая в себя все цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы. Управленческие решения в данной сфере в значительной мере обусловлены существующими в организации и в обществе системами ценностей. Основные функции С.п.о. сокращение конфликтов, улучшение отношений между работодателем и наемными работниками, привязка сотрудников к фирме, привлечение (вербовка) новых сотрудников, создание благоприятного имиджа организации в глазах общественности, и, наконец, в ряде случаев и сокращение объема выплачиваемой суммой налогов.

**Социальная среда организации** – среда, образуемая самим персоналом с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам; социальная инфраструктура организации и все то, что, так или иначе, определяет качество трудовой жизни работников, т.е. степень удовлетворения их личных потребностей через посредство труда в данной организации. С.с.о. органически взаимосвязана с технической и экономической сторонами функционирования организации, составляет вместе с ними единое целое. Всегда, а на современном этапе развития общества особенно, успешная деятельность любой организации зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия труда и быта благоприятствуют удовлетворения материальных и духовных потребностей людей.

**Социальное партнерство** – система взаимоотношений между работодателями, государственными органами и представителями наемных работников, опирающаяся на переговоры, поиск взаимоприемлемых решений в регулировании трудовых и иных социально-экономических отношений. С.п. призвано обеспечить баланс и реализацию

важнейших социально-трудовых интересов иных социально-экономических отношений, и тем самым сохранение социального мира. В реальной жизни С.п. выступает в качестве альтернативы любому диктату; является цивилизованным методом решения социальных конфликтов на различных уровнях.

**Стиль руководства** – 1) стиль поведения руководителя в процессе осуществления своей руководящей роли, относительно неизменный в различных ситуациях. Наиболее известные стили руководства: стиль, ориентированный на решение задач; стиль, ориентированный на межличностные отношения; 2) совокупность своеобразных приемов управления.

Существует три С.р.:

1. Директивный (волевой, авторитарный, автократический) – характеризуется чрезмерной централизацией власти, приверженностью лишь к единоначалию.

2. Демократический (коллективный, товарищеский) – основывается на представлении о подчиненных как о равных партнерах при принятии решений, уважении и заботе о них, возложении ответственности за итоги действий главным образом на себя.

3. Либеральный – характеризуется низкой требовательностью к подчиненным, беспринципностью руководителя, стремлением приобрести авторитет путем предоставления разных льгот и послаблений, нежеланием принимать на себя ответственность за итоги деятельности.

С.р. определяется характером задач, стоящих перед коллективом, уровнем его развития. Тот С.р., который вполне оправдал себя в одних условиях, может оказаться совершенно неприемлемым в др. Никакой С.р. не выступает в "чистом виде". Директивные, демократические, либеральные С.р. могут использоваться в различных сочетаниях в зависимости от обстоятельств. Эффективность избранного менеджером С.р. оценивается конечными результатами работы коллектива, состоянием его социально-психологического климата

**Стратегия** – взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к ее конкурентам. С. – это то, чего хотели бы достигнуть высшие руководители фирмы в течение длительного периода. Цель С.: добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую рентабельность. С. представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия. По своему существу С. есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Правила, по которым складываются отношения предприятия с его внешней средой, определяющие, какие виды продукции и технологии оно будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами, называются продуктово-рыночной С.

**Стратегия роста** – стратегия, предполагающая постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода; применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост происходит путем расширения ассортимента товаров или услуг; внешний рост заключается в слиянии компаний. Рост может приводить к конгломератам (холдингам).

**Стратегия сокращения** – стратегия, используемая когда преследуемые цели устанавливаются ниже достигнутого. Известны следующие варианты С.с.: ликвидация предприятия (полная распродажа материальных запасов и активов организации); отсечение лишнего (прекращение некоторых видов деятельности); сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности).

**Стратегия управления персоналом** – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов

организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**Стратегия эволюционная** – стратегия, которая опирается на улучшающие инновации и, как правило, не связана с поддержкой государства, которое должно лишь обеспечивать равные условия для конкуренции, осуществляя антимонопольные меры.

**Структура органическая** – структура организации, характеризующаяся децентрализованной иерархией, гибкими рабочими процедурами и демократическим стилем руководства, общение в пределах которой является неформальным и открытым.

**Структура рабочей силы** – состав рабочей силы по отраслевым, профессиональным, квалификационным и демографическим признакам.

**Структура формальная организационная** – установленная организационная структура, используемая для достижения поставленных организацией целей.

**Структурное подразделение** – самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении. Различают функциональные и производственные подразделения.

**Субъект кадровой работы** – относительно самостоятельное в своих действиях лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы. С.к.р. в широком понимании этого термина может быть некоторая целостная совокупность органов и работников, реализующих функции работы с кадрами (в крупных корпорациях, ведомствах и т.п.). На предприятии, в организации, учреждении структурными элементами совокупного С.к.р. являются: первый руководитель, его заместители, руководители структурных подразделений и специализированная кадровая служба (отдел кадров, отдел по работе с персоналом или управлению человеческими ресурсами и т.п.).

**Тренинг** – (англ. training – специальная тренировка) – систематическая тренировка или совершенствование каких-либо навыков и поведения работников организации в направлении улучшения возможностей реализации целей организации. При подготовке специалистов используется достаточно большое количество активных форм обучения: Т. делового общения; Т. продаж; перцептивный Т. (развитие способностей адекватного и полного познания себя, др. людей, отношений).

**Трудовой договор (контракт)** – соглашение между администрацией и сотрудником, содержащее порядок приема на работу, организацию труда и времени, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

**Управление персоналом** – это область знаний и практической деятельности, направленная на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование. В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент. Управление персоналом включает в себя: поиск персонала, подбор и отбор персонала, оценку персонала, обучение и развитие персонала, управление корпоративной культурой, управление бизнес-коммуникациями, мотивацию персонала, организацию труда. Управление персоналом – одна из важнейших составляющих частей современного менеджмента. Современное управление персоналом – это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами. Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

**Хедхантинг** (от английского «head hunting» – охота за головами) – «переманивание» четко определенного эксклюзивного специалиста для компании – клиента (в редких случаях одного из двух возможных кандидатов). Это ситуация, когда хедхантер заранее



знает конкретные компании или конкретных людей, из которых Заказчик хочет переманить персонал.

**Экономические методы** – способы осуществления управленческих воздействий на персонал на основе экономических законов, категорий и товарно-денежных отношений.

**Экзекьютив сЕч (executive search)** – прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов («эксклюзивный поиск» – дословный перевод с английского).

**Эффективность работы персонала** – один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата и затрат на его достижение

Приложение 1  
к рабочей программе дисциплины  
«Управление персоналом»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Направление и направленность (профиль)

38.03.01 Экономика

Бухгалтерский учет, анализ и аудит

Форма обучения

очная/заочная

Находка 2020

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) Управление персоналом  
разработан в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (Приказ Минобрнауки России от 12.11.2015 №1327) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05.04.2017г. № 301)

**Составитель(и):**

*Масилова М.Г., кандидат социологических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, [marina.masilova@vvsu.ru](mailto:marina.masilova@vvsu.ru)*

*Горшкова Оксана Владимировна, кандидат социологических наук, доцент*

Утвержден на заседании кафедры Менеджмента и экономики

18.03.2020 протокол № 7

Заведующий кафедрой (разработчика)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

## 1 Перечень формируемых компетенций

Таблица – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программе

Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа
ПК-1	Способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	3
ОПК-4	Способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	3

Компетенция считается сформированной на данном этапе (номер этапа таблица 1 ФОС) в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» ). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается не сформированной.

## 2 Описание критериев оценивания планируемых результатов обучения

ПК-1 - Способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения)		Критерии оценивания результатов обучения
<b>Знает</b>	основные показатели, характеризующие социально-экономическое состояние хозяйствующего субъекта	Правильность ответов на поставленные вопросы
<b>Умеет</b>	осуществлять сбор исходных данных и расчет основных показателей, характеризующих социально-экономическое состояние хозяйствующего субъекта	Корректность диагностики и применения
<b>Владеет навыками и/или опытом деятельности.</b>	владения способами расчета показателей, отражающих социально-экономическое состояние хозяйствующего субъекта	Умение осуществлять функции управления персоналом

ОПК-4 - Способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения)		Критерии оценивания результатов обучения
<b>Знает</b>	основы процессы принятия организационно-управленческих решений, и их виды	Правильность ответов на поставленные вопросы
<b>Умеет</b>	планировать и осуществлять мероприятия в области принятия организационно-управленческих решений	Корректность использования инструментов, методов и технологий
<b>Владеет навыками и/или опытом деятельности.</b>	владеть современными технологиями в области принятия управленческих решений	Умение обосновать свою точку зрения в выборе теории и технологии

### 3 Перечень оценочных средств

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС	
			текущий контроль	промежуточная аттестация
<b>ПК-1</b>				
Знания:	основные показатели, характеризующие социально-экономическое состояние хозяйствующего субъекта	Место и роль управления персоналом в системе управления организацией	Тест №1	Фонд тестовых заданий (п.5.1)
		Общие функции, методы и стили управления персоналом	Тест №2	
		Кадровая стратегия и кадровая политика организации.	Тест №3	
		Системный подход к управлению персоналом	Тест №4	
Умения:	осуществлять сбор исходных данных и расчет основных показателей, характеризующих социально-экономическое состояние хозяйствующего субъекта	Место и роль управления персоналом в системе управления организацией	Дискуссия №1	
		Общие функции, методы и стили управления персоналом	Дискуссия №2	
		Системный подход к управлению персоналом	Разноуровневые задания №2-3	
Навыки:	владения способами расчета показателей, отражающих социально-экономическое состояние хозяйствующего субъекта	Место и роль управления персоналом в системе управления организацией	Разноуровневые задания №1	
		Общие функции, методы и стили управления персоналом	Кейс-задача №1	
		Кадровая стратегия и кадровая политика организации.	Кейс-задача №2	
<b>ОПК-4</b>				
Знания:	основы процессы принятия организационно-управленческих решений, и их виды	Кадровые процессы и технологии. Кадровое планирование	Тест №5	Фонд тестовых заданий (п.5.1)
		Поиск, подбор, отбор персонала	Тест №6	
		Найм и адаптация персонала	Тест №7	
		Оценка и аттестация персонала	Тест №8	
		Развитие персонала: обучение, управление карьерой	Тест №9	
		Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	Тест №10	
Умения:	планировать и осуществлять мероприятия	Кадровые процессы и технологии. Кадровое	Творческое задание 1	

	тия в области принятия организационно-управленческих решений	планирование	
		Поиск, подбор, отбор персонала	Деловая игра №1
		Найм и адаптация персонала	Разноуровневые задания №4-5
		Оценка и аттестация персонала	Разноуровневые задания №6-8 Ролевая игра
		Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	Деловая игра №2
Навыки:	владеть современными технологиями в области принятия управленческих решений	Найм и адаптация персонала	Кейс-задача №3
		Развитие персонала: обучение, управление карьерой	Кейс-задача №4
		Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	Кейс-задача №5

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности

Вид учебной деятельности	Оценочное средство							
	Тест №1-10	Дискуссия	Деловая игра	Разноуровневые задания	Творческие задания	Кейс-задача	Вопросы на экзамен	Итого
Лекции								
Практические занятия		5	6		4	15		30
Самостоятельная работа				20				20
ЭОС	30							30
Промежуточная аттестация							20	20
Итого	30	5	6	20	4	15	20	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно вы-

		полнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

## 5 Примерные оценочные средства

### 5.1 Пример тестовых заданий

#### Тест №1

1. Совокупность компонентов и функций, осуществляющих формирование, использование и развитие человеческих ресурсов - это

- 1) система управления организацией
- 2) система управления персоналом
- 3) система администрирования
- 4) система менеджмента качества

2. Структура управления, где каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящим подразделением по определенному виду деятельности

- 1) функциональная
- 2) линейная
- 3) линейно-функциональная
- 4) дивизиональная
- 5) матричная

3. Компоненты организации, выделенные Т.Ю. Базаровым

- 1) управление
- 2) цель
- 3) маркетинг
- 4) ресурсы
- 5) технологии
- 6) персонал
- 7) структура
- 8) условия труда

#### Тест №2

1. Функция управления, обеспечивающая создание условий для достижения цели

- 1) планирование
- 2) организация
- 3) координация
- 4) мотивация

## 5) контроль

2. Манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации – это

- 1) лидерство
- 2) качества лидера
- 3) стиль управления
- 4) способность управления

3. Различают следующие группы методов управления

- 1) административные
- 2) экономические
- 3) идеологические
- 4) социально-психологические
- 5) демографические

## Тест №3

1. Совокупность работников, как правило, обладающих квалификацией и занимающих должности в основном штатном составе – это \_\_\_\_\_

2. Человеческие \_\_\_\_\_ – термин, характеризующий персонал организации с точки зрения качества — профессиональных знаний, опыта, творческих и предпринимательских способностей, мотивации

3. Объектом кадровой политики предприятия является

- 1) организационная культура компании
- 2) личные дела сотрудников
- 3) штатный состав работников организации.
- 4) управленческие решения их реализация относительно персонала

## Тест №4

1. Соотнесите функции управления персоналом и их характеристики

- A) непрерывное обучение на основе единой системы подготовки  
B) обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда  
C) перемещение, движение и обновление персонала  
D) разработка кадровой политики и стратегии планирования
- 1) функция планирования и маркетинга
  - 2) функция поиска, отбора и найма
  - 3) функция развития персонала
  - 4) функция условий труда

2. Акционеры ожидают, что HR-служба

- 1) обеспечит качество жизни персонала
- 2) обеспечит достойный уровень доходов и конкурентный соцпакет
- 3) снизит затраты на персонал и повысит эффективность
- 4) обеспечит рентабельность от вложений в персонал

3. Регламентация дисциплины труда осуществляется с помощью \_\_\_\_\_ внутреннего трудового распорядка

## Тест №5

1. Начальной ступенью кадрового планирования на предприятии является



- 1) планирование потребности в обучении персонала
- 2) планирование потребности в персонале
- 3) планирование потребности в топ-менеджменте
- 4) планирование фонда оценочных средств

2. Совокупность последовательных действий для достижения определенного результата кадровой политики путем рационального использования интеллектуальных, трудовых и материальных ресурсов

- 1) кадровые технологии
- 2) управление персоналом
- 3) кадровый процесс
- 4) кадровое планирование

3. Соотнесите виды планирования

- A) тактическое
  - B) стратегическое
  - C) оперативное
- 1) краткосрочное
  - 2) среднесрочное
  - 3) долгосрочное

Тест №6

1. Основная цель телефонного интервью при поиске кандидата

- 1) проверить достоверность сведений, указанных в резюме
- 2) презентовать компанию с лучшей стороны, используя принципы кадрового маркетинга
- 3) определить психологический настрой кандидата, серьезность его намерений в трудоустройстве
- 4) уменьшить количество кандидатов, которые будут приглашены на очное собеседование

2. К внутренним источникам набора персонала относятся

- 1) свои сотрудники
- 2) объявление во внутренних СМИ
- 3) кадровые агентства
- 4) ярмарки вакансий
- 5) самовыдвижение
- 6) государственные центры занятости населения

3. Процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту – это \_\_\_\_\_

Тест № 7

1. Ознакомление со структурой организации, определение в ней своего места – это адаптация

- 1) психофизиологическая
- 2) социально-психологическая
- 3) организационная
- 4) экономическая

2. Метод адаптации персонала, означающий наставничество и дружескую поддержку

- 1) secondment
- 2) buddying
- 3) e-learning
- 4) blended learning
- 5) induction
- 6) shadowing

3. При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с правилами внутреннего трудового распорядка до

- 1) подписания трудового договора
- 2) ознакомления с приказом
- 3) оформления трудовой книжки
- 4) конца испытательного срока

#### Тест №8

1. Подход к оценке кандидата, ориентированный исключительно на цели организации и специфику ее деятельности, называется

- 1) компетентностный
- 2) контекстный
- 3) индивидуальный
- 4) психологический

2. Метод оценки, представляющий собой набор стандартизированных заданий для измерения конкретных свойств, результаты которого представлены в количественной шкале

- 1) эссе
- 2) анкетирование
- 3) тест
- 4) интервью по компетенциям

3. Технология оценки, при которой сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчинёнными

- 1) деловая игра
- 2) анкетирование
- 3) ранжирование
- 4) «360 градусов»

#### Тест №9

1. Виды обучения на рабочем месте

- 1) инструктаж
- 2) повышение квалификации
- 3) ротация
- 4) аттестация

2. Документ, выдаваемый обучающемуся по окончании дополнительной образовательной программы повышения квалификации

- 1) сертификат
- 2) удостоверение о повышении квалификации
- 3) свидетельство о повышении квалификации
- 4) диплом о профессиональной переподготовке

3. Программа дополнительного профессионального образования по переподготовке в соответствии с ФЗ «Об образовании» должна быть продолжительностью не менее

- 1) 1000 часов
- 2) 500 часов
- 3) 250 часов
- 4) 100 часов

#### Тест №10

1. Побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями

- 1) мотив труда
- 2) целеустремленность
- 3) стимул труда
- 4) нужда

2. Внешнее побуждение к действию, толчок

- 1) мотив труда
- 2) целеустремленность
- 3) стимул труда
- 4) нужда

3. Автором двухфакторной модели мотивации персонала является

- 1) Л. Джемелл
- 2) А. Маслоу
- 3) Л. Макклеланд
- 4) Ф. Герцберг

Тест №11

1. Система экономических, правовых, социальных мер, направленных на обеспечение достойного уровня и качества жизни, регулируется в рамках

- 1) управления персоналом
- 2) фонда оплаты труда
- 3) социальной политики
- 4) стратегии организации

2. Социальный пакет организации можно отнести к

- 1) моральному стимулированию
- 2) материальному стимулированию
- 3) фонду оплаты труда
- 4) социальной помощи

3. Соотнесите неденежные формы стимулирования с их компонентами

- А) социальная  
В) функциональная
- 1) медицинское обслуживание
  - 2) предоставление корпоративной сотовой связи
  - 3) предоставление служебного транспорта
  - 4) дополнительное страхование
  - 5) выделение путевок в санатории
  - 6) организация питания в рабочее время

Тест №12

1. Ключевые ценности, разделяемые большинством, выражает

- 1) субкультура
- 2) доминирующая культура
- 3) контркультура
- 4) субкультура менеджмента

2. Субкультура, ценности которой противопоставлены ценностям доминирующей культуры, называется

- 2) конфликтующая культура
- 3) контркультура

- 4) антикультура
- 5) эскультура

3. Система словесных, графических, обонятельных, конструктивных, поведенческих символов, позволяющих отличить одну компанию от другой

- 1) униформа
- 2) фирменный стиль
- 3) обычай
- 4) ритуал

#### Краткие методические указания

Тестовые задания состоят из вопроса и нескольких вариантов ответа. Решение представляет собой указание номера вопроса и цифру (цифры), которой обозначен правильный, по мнению студента, вариант ответа.

#### Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	29–30	Задание выполнено полностью и абсолютно правильно – 100%
4	26–28	Задание выполнено полностью, но содержит некоторые неточности и несущественные ошибки, исправления. Количество неверных ответов не более 20-30%
3	20–25	Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют 31-50%
2	9–19	Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют более 50 %

#### 5.2 Пример задания для дискуссии

1. Самостоятельно найдите информацию относительно отечественной (русской) научной школы управления персоналом. Обсудите в групповой дискуссии сходство и отличие в подходах зарубежных и отечественных авторов к вопросам управления персоналом.

2. Проанализируйте и обсудите в группе возможные вариации использования методов управления персоналом. Приведите конкретные примеры каким образом «работают» или «не работают» методы управления, представленные на схеме:



#### Краткие методические указания

Внимательно прочитайте задание. Обсудите в групповой дискуссии, выберите докладчика, который представит общее мнение или мнение большинства.

## Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	5	Принимал активное участие, давал обратную связь, анализировал ситуацию
4	4	Принимал активное участие, давал обратную связь, анализировал ситуацию
3	3	Принимал пассивное участие
2	0-2	Не принимал участие в дискуссии

### 5.3 Пример разноуровневых задач

1. Заполните таблицу, конкретизируя элементы кадровой политики по уровням

Элементы	Государственная кадровая политика	Кадровая политика в регионе	Кадровая политика организации
Субъект			
Объект			
Предмет			
Цель			
Механизмы			

Задание 1. Дайте сравнительный анализ понятий в таблице:

Параметры для сравнения	ПОДГОТОВКА	ПЕРЕПОДГОТОВКА	ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ
Цели обучения			
Продолжительность обучения			
Итоговый документ			

Задание 2. Создайте перечень известных вам методов обучения персонала, заполнив таблицу:

Методики обучение на рабочем месте	Методики обучения вне рабочего места
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
...	...

Задание 3. Опишите достоинства и недостатки основных методов обучения, заполнив таблицу:

Методы обучения	Достоинства	Недостатки
Наставничество		
Стажировка		
Рабочая ротация		

Задание 4. Опишите методы обучения, которые по вашему личному опыту являются наиболее эффективными. Объясните почему.

Задание 5. Распределите обязанности по организации адаптации между руководителем, специалистом по персоналу, наставником

Мероприятия	Обязанности

	Наставник	непосредственного руководителя	специалиста по персоналу
Составление программы адаптации			
Ознакомление с организацией и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами внутреннего распорядка			
Объяснение задач и требований к работе			
Введение сотрудника в коллектив подразделения			
Организация наставничества			

Задание 6. Проанализируйте возможные трудности адаптации новичка (профессия, должность, организация на выбор) по следующим аспектам:

- профессиональный,
- социально-психологический,
- организационный,
- экономический,
- психофизиологический.

Приведите пример

Задание 7. Создайте (нарисуйте) образ, отражающий ваше личное видение собственного карьерного роста, применяя знания моделей и этапов карьеры.

Задание 8. Создайте профиль карьеры родственника, знакомого в пространстве координат процесса развития карьеры и возраста.

Задание 9. «Социальная среда»

Проанализируйте данные о кадровом составе и выявите факторы, влияющие на направления и формы социальной поддержки в данной организации.

Разработайте предложения для формирования социальной среды на основе изучения социальных параметров организации.

*Описание ситуации*

ООО «Вкусняшки» – торгово-производственное предприятие, специализируется на выпуске мясных деликатесов и полуфабрикатов.

Дополнительная информация: основные производственные площади расположены на окраине крупного города. Численность персонала – 112 человек. Персонал предприятия в основном женщины в возрасте от 45 лет. Работа круглосуточная сменная (по 12 час. смена) и 2 выходных дня после смены.

Краткие методические указания

Для выполнения заданий студенту необходимо внимательно изучить все содержащиеся данные. На основе имеющихся знаний выполнить поставленные задачи. По завершении выполнения заданий следует оформить его письменно и подготовиться к презентации. Максимально за задание можно получить 4 балла.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	4	Задание осмыслено, ключевые мысли визуализированы, решение защищено (устная/наглядная презентация с ответами на вопросы)
4	3	Задание выполнено, выявлена суть проблемы, мысли визуализированы. Разработка не защищена.
3	2	Задание выполнено не полноценно, не отражена суть проблемы, не все факторы визуализированы.
2	0-1	Задание не выполнено

## 5.4 Пример кейс-задания

### 1. Пример кейс-задания к теме 2 «Методы управления персоналом»

#### **Ситуация 1**

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

**Постановка задачи.** Как Вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратиться к коллективу – пусть обратит внимание на неправильное поведение коллег и применит меры общественного воздействия;
- г) попытаться разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

#### **Ситуация 2**

**Исходные данные.** Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной организации, придя на эту должность из другой компании. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы видите ту же картину.

**Постановка задачи.** Как Вы себя поведете:

- а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы – новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора бы браться за дело;
- б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;
- в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;
- г) прежде всего представитесь, поинтересуйтесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

#### **Ситуация 3**

**Исходные данные.** Вы руководитель производственного коллектива.

В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

**Постановка задачи.** Как Вы ответите на звонок:

- а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;
- б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
- в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
- г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

### 2. Пример кейс-задания «Диагностическая методика на выявление стиля руководства» (автор Рип ван Хувейк).

#### **Инструкция:**

Представьте себе, что Вы как руководитель оказались в ситуациях, описанных в следующих примерах. Внимательно прочтите описание каждой из них. Вам предстоит выбрать один из четырех предложенных вариантов реакции. Выберите один, даже если у Вас есть собственный вариант ответа или Вы бы предпочли комбинацию из нескольких. Выберите тот вариант, который отразит Ваше реальное поведение, а не Ваши представления о том, что вообще следовало бы делать в данной ситуации.

Представленные ситуации не совпадают в точности с теми, что складываются в Вашей жизни или на работе, так что попытайтесь их должным образом «интерпретировать», представив что-то сходное, похожее.

**1. Подчинённые стали иначе реагировать на Ваше дружеское внимание к их благополучию. Вы ясно видите, что и работают они уже не так хорошо, как всего два месяца назад.**

- A. Подчеркиваете важность стабильности в работе и необходимость строгого исполнения своих обязанностей.
- B. Говорите, что открыты для диалога, но не хотите оказывать на них давление.
- C. Доходчиво объясняете, каких результатов ждете от них.
- D. Предпочитаете не вмешиваться.

**2. Сотрудник N стал работать значительно лучше, но это все равно еще не то, чего Вы от него добиваетесь. К тому же Вы обнаружили, что он часто не понимает суть задания, а недавно и вовсе попросился на другую работу.**

A. Сохраняете дружеское отношение, но следите за тем, чтобы он постоянно помнил о требованиях и необходимости добиваться прогресса.

B. Ничего не предпринимаете.

C. Делаете все для того, чтобы он не чувствовал себя неудачником, и оставляете его на прежней работе.

D. Убеждаете его в необходимости очень хорошо выполнять свою работу.

**3. Ваш коллектив (а он всегда обладал высокими морально-волевыми качествами и склонностью к сотрудничеству), как выяснилось, не может самостоятельно справиться с определенной проблемой. Обычно Вы стоите на позиции невмешательства, но на этот раз решаете что-то делать.**

A. Присоединяетесь к подчиненным в поисках решения.

B. Предлагаете им самим искать решение.

C. Решительно вмешиваетесь в работу, вносите коррективы, предлагаете идеи.

D. Поощряете, вдохновляете сотрудников анализировать проблему и вести поиск решения, всячески поддерживаете их усилия.

**4. Вы задумали преобразования. У Вас великолепный персонал, понимающий необходимость новаций.**

A. Обсуждаете суть преобразований с группой, но не подталкиваете ее к каким-либо действиям.

B. Объявив о грядущем преобразовании, подчеркиваете, что проводиться оно будет под Вашим жестким контролем.

C. Даете возможность группе самой выбрать тактику преобразований.

D. Принимаете идеи и советы группы, но не выпускаете «руль» из рук.

**5. За последние месяцы группа стала работать хуже. И хотя в ней собрались способные люди, Вам постоянно приходилось напоминать им о необходимости выполнять порученную работу в срок и как положено.**

A. Предоставляете группе решать, что делать.

B. Используете ее рекомендации, но контролируете работу лично.

C. Формулируете новые цели, ставите новые задачи и тщательно направляете работу.

D. Предоставляете группе инициативу в определении задач и особенно не вмешиваетесь.

**6. Вы только что стали директором/руководителем. Ваш предшественник на этом посту плохо контролировал ситуацию: каждый делал, что хотел. К тому же Вы выяснили, что сотрудники, ко всему прочему, еще и не очень хорошо подготовлены.**

A. Делаете все возможное для того, чтобы поднять моральный дух коллектива, заинтересовать его и добиться "горения" на работе.

B. Убеждаете подчиненных в важности следования профессиональным стандартам, соблюдения дисциплины и т.д.

C. Воздерживаетесь от вмешательства, желая во всем разобраться самостоятельно.

D. Подсказываете сотрудникам правильные решения, но управление работой держите в своих руках.

**7. Вы задумали преобразовать структуру организации незнакомым вашим сотрудникам способом. Ранее некоторые из них уже предлагали собственные идеи на этот счет, но ничего стоящего в них Вы не нашли.**

A. Ясно объясняете суть преобразования и твердо направляете его воплощение в жизнь.

B. Добиваетесь от сотрудников осознания необходимости и важности новшеств и предоставляете им возможность самостоятельно воплощать их в действительность.

C. Вы готовы использовать предложенный сотрудниками сценарий преобразования, но практическую реализацию твердо направляете сами.

D. Избегаете обсуждений и конфликтов, всю инициативу отдаете персоналу.

**8. Группа отлично работает, сотрудничество хорошо налажено, но у Вас возникло чувство, что Вы слишком долго ни во что не вмешиваетесь.**

A. Оставляете все как есть.

B. Разговариваете с группой и кое-что меняете.

C. Контролируете отдельные показатели и позволяете группе выполнять работу в соответствии с четко определенными процедурами.

D. Обсуждаете ситуацию с группой, стараясь держаться при этом на равной ноге.

**9. На Вас возложено руководство конкретным проектом. Группа, занимающаяся его реализацией, нарушает сроки выдачи рекомендаций по преобразованиям, и вообще не выработала ясной позиции. Многие не посещают рабочие собрания, а сами собрания все больше напоминают посиделки. Но индивидуальный потенциал каждого из членов группы достаточно высок.**

A. Предлагаете группе выполнить, наконец, порученную работу.

B. Используете их идеи, но контролируете работу по достижению поставленных целей.

C. Определяете новые цели и тщательно контролируете работу.

D. Помогаете группе сформулировать цели и не контролируете работу.

**10. Вы установили новые правила, но Ваш персонал, понимая степень ответственности, отвергает их, утверждая, что в таких условиях невозможно работать. Однако, на Ваш взгляд, это очень хорошие правила.**

A. Позволяете коллективу самому сформулировать новые правила, но не собираетесь применять их на практике.

B. Стоите на своем и усиливаете контроль.

C. Пытаетесь избежать конфликта, не настаиваете на своем, оставляете ситуацию без последствий.

D. Используете идеи коллектива, но управляете работой с учетом новых правил.



**11. Руководитель, работавший ранее с командой Ваших сотрудников, особенно ни во что не вмешивался. Персонал напряженно трудится, но многие обращаются к Вам за помощью, поскольку не понимают определенную часть работы.**

- A. Устанавливаете эталон, которому нужно следовать при исполнении данной части работы.
- B. Вовлекаете коллектив в процесс принятия решений и генерирования идей.
- C. Обсуждаете с сотрудниками трудную часть работы и выясняете, нельзя ли выполнять ее как-то иначе.
- D. Предлагаете им делать свою работу так, как они это делали всегда.

**12. Весь год во взаимоотношениях сотрудников царил гармония. Все они знают, как делать порученную им работу и способны ее делать, имеют хорошие показатели. Но вот Вам стало известно о сложностях в отношениях между некоторыми членами коллектива.**

- A. Ищете решение и проверяете, работает ли оно.
- B. Предоставляете сотрудникам самим искать решение.
- C. Решительно вмешиваетесь и корректируете организацию работы.
- D. Принимаете участие в собрании, посвященном поиску решения проблемы, и при необходимости предлагаете поддержку.

**Определение вашего стиля руководства**

Выполнив следующие шаги, Вы получите ответы на вопросы:

1. Какой из стилей руководства доминирует в Вашем поведении.
2. Какие еще стили, помимо доминирующего, Вы используете.
3. Насколько Вы гибки в использовании разных стилей.
4. Насколько эффективен Ваш выбор организаторского поведения.

**ШАГ 1-й**

Отметьте выбор, сделанный Вами в каждой ситуации в таблице

Ситуация	Ваш выбор			
	A	C	B	D
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
Итого				
Стиль	Предписание	Убеждение	Сотрудничество	Делегирование

**ШАГ 2-й**

Подсчитайте и запишите количество отметок для каждого стиля. Если в какой-то из колонок Вы сделали более 3-х отметок, то этот стиль вы иногда используете как вспомогательный. Если в какой-то из колонок Вы сделали менее 3-х отметок, то этот стиль у Вас недостаточно развит.

**ШАГ 3-й**

Чтобы определить Вашу гибкость в выборе стиля, необходимо вычислить разницу между значениями, полученными по каждому стилю, и числом 3. Если у Вас получилось отрицательное число, отбросьте знак минус.

Проставьте количество отметок для каждого из стилей в левой колонке.

Стиль	Количество отметок	Минус 3	Итог
Директивный (предписание)		- 3	
Убеждающий (убеждение)		- 3	
Поддерживающий (сотрудничество)		- 3	
Делегирующий (делегирование)		- 3	
ИТОГ			

Подсчитайте сумму чисел в колонке (Итого). Вычтите полученную сумму из 18 (восемнадцати). Запишите полученное число – показатель гибкости выбора стиля. Этот показатель может меняться от 0 до 18. Низкое его значение говорит о Вашей недостаточной гибкости. Иными словами, Вы не стремитесь для каждой конкретной ситуации подобрать соответствующий стиль.

**ШАГ 4-й**

Чтобы быть эффективным руководителем, Вы должны быть гибким (иметь высокий показатель гибкости в выборе стиля). Но Вы должны также уметь выбирать для каждой конкретной ситуации правильный стиль, а не просто переходить от одного к другому. Таким образом, эффективное руководство характеризуется умением к каждой ситуации подобрать нужный стиль управленческого поведения.

Итак, отметьте в нижеследующей таблице выбор, сделанный Вами в каждой из ситуаций. В каждой колонке просуммируйте отмеченные числа. Сложив их вместе, Вы и получите показатель Вашей эффективности. Положительное значение этого показателя говорит о Вашей эффективности

	A	B	C	D	Итого
1	-2	+2	-1	+1	
2	+1	-2	-1	+2	
3	+2	-2	+1	-1	
4	+1	-2	+2	-1	
5	+1	-1	-2	+2	
6	-1	+2	-2	+1	
7	+1	-1	+2	-2	
8	+2	-1	-2	+1	
9	+1	-1	-2	+2	
10	-1	+2	-2	+1	
11	+1	-1	+2	-2	
12	-1	+2	-2	+1	
Итого	_____	+ _____	+ _____	+ _____	= _____
:					

### 3. Пример кейс-задачи к теме «Найм и адаптация персонала»

#### **Ситуация: «В коллектив пришел новичок»**

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут 10 он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне? – спросил тот. – Через 10 минут планерка, подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то, уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку». Они долго пробирались по цеху, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, кто до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на 20 к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. – И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком, периодически спрашивая: «Ясно? Понятно?»

– Ковшов робко поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну, вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да мастер уже его и не услышал бы. Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал столовую, обед закончился.

В 16 ч. Ковшов собрался сдавать работу (он как подросток работал на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, проверил сделанную работу, похвалил и тут же заспешил, ссылаясь на работы: «Твоя смена кончилась, а у меня день ненормированный». У Ковшова было много вопросов: сколько заработал, какая работа будет завтра, – но докучать этими мелкими делами, отрывать мастера от более важных он не решился, тем более что тот уже был далеко, а все рабочие разошлись. Больше ничего не оставалось, как отправиться со своими вопросами домой. А что будет завтра?

#### **Вопросы:**

1. Проанализировать поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дать психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определить необходимое и целесообразное поведение и действия мастера в анализируемой производственной ситуации.

### 4. Пример кейс-задачи к теме «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»

#### **Ситуация: «Разработка программы стимулирования»**

Вы – директор магазина. В подчинении две смены из продавцов и кассиров по 6 человек каждая смена. Проведенное исследование мотивационного поля Ваших подчиненных дало следующую информацию:

1. У половины подчиненных явно выраженная потребность в уважении. Когда Вы уточнили, что подразумевалось сотрудниками, когда они отвечали на вопросы теста в этой части, то они ответили следующее: «покупатели нам хамят», «они нас не уважают», «за людей не считают», «клиенты все сволочи», «много конфликтов с клиентами».

2. Тесты 5 человек показали актуализацию материальных потребностей. Пояснение следующее: «У меня же ипотека», «Все люди работают из-за денег. Деньги – главное!», «Я много работаю, а некоторые не напрягаются, а зарплата у нас одинаковая», «Хочу работать больше, потому что могу зарабатывать больше», «Муж остался без работы».

3. У трех сотрудников самая актуализированная потребность – потребность в безопасности. Отвечают: «Нет уверенности в завтрашнем дне».

В целом магазин не выполняет план, собственник настаивает на повышении объемов продаж, нужной моменту активности в сотрудниках Вы не видите.

Задание – разработайте программу стимулирования персонала этого магазина.

## 5. Пример кейс-задачи к теме «Организационная культура»

Задание «Либо я – либо он»

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового инновационного продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его спрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» - резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-а Петухову и поручила ей разрулить ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет.

Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.

Вопросы:

В чем была причина конфликта?

Какие «микроруппы» и почему сформировались в организации?

Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?

### Краткие методические указания

Для выполнения заданий студенту необходимо последовательно проанализировать описание ситуации и все содержащиеся данные. На основе анализа результатов исследований ответить на поставленные вопросы. По завершении выполнения заданий следует подготовить доклад с выводами и оформить его письменно. Максимально за кейс-задачу можно получить 4-5 балла.

### Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	4-5	Ситуация проанализирована, выявлена суть проблемы, обоснован наиболее приемлемый и рациональный вариант решения проблемной ситуации, ключевые мысли визуализированы (тезисы, схемы), решение защищено (устная презентация с ответами на вопросы) + сдано письменно.
4	3	Ситуация проанализирована, выявлена суть проблемы. Решение не защищено. Сдано письменно
3	1-2	Даны только ответы на поставленные вопросы. Решение не защищено. Сдано письменно
2	0	Задание не выполнено

### 5.5 Пример творческого задания

**Задание 1.** На территории мини-пекарни «Плюшка» никогда не было собственной столовой, но после получения значительных инвестиций и субсидий на строительство хлебозавода и расширения ассортимента до масштабов промышленного производства – общая численность персонала увеличилась до 208 человек. Перед руководством возник вопрос о необходимости организации столовой для сотрудников.

Было проведено анкетирование персонала, по результатам которого было выявлено, что ежедневно посещать столовую намерены 183 сотрудника.

1) Составьте качественные и количественные характеристики для планирования персонала в столовую.

2) Сформируйте штатное расписание для работников столовой (можно использовать унифицированную форму документа Т-3).

**Задание 2.** Отраслевая принадлежность организации задает направленность миссии, целей и ценностей, определяет те аспекты жизнедеятельности человека, ради совершенствования которых создана организация. Безусловно, данные элементы организационной культуры различных организаций в одной отрасли могут существенно различаться, но они имеют общую основу. Сформулируйте миссию, цели и ценности для организаций различной отраслевой принадлежности.

Отраслевая принадлежность организации	Миссия, цели, ценности
Медицина	
Педагогика	
Государственная служба	
Учреждения культуры	
Правоохранительная деятельность	

**Задание 3.** Разработка программы оптимизации морально-психологического климата коллектива, учитывая следующие мероприятия:

- подбор людей в коллективы;
- адаптация каждого нового сотрудника к условиям деятельности;
- раскрытие возможностей и активизация творческого потенциала каждого члена коллектива;
- правильное распределение функций и расстановка кадров;
- тактичное поведение руководителя при решении вопросов межличностных отношений, конфликтов;
- умение мобилизовать в каждом работнике инициативу, уверенность в себе, ответственность;
- поддержание нормальных взаимоотношений с руководителями различного уровня, партнерами и подчиненными;
- поощрение изобретательности в решении задач с помощью хорошо продуманных и адаптированных к конкретным условиям и людям стимулов как материального, так и морального характера.

Краткие методические указания

Для выполнения заданий студенту необходимо внимательно изучить все содержащиеся данные. На основе имеющихся знаний выполнить поставленные задачи. По завершении выполнения заданий следует оформить его письменно и подготовиться к презентации. Максимально за кейс-задачу можно получить 4 балла.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	4	Задание осмыслено, ключевые мысли визуализированы, решение защищено (устная/наглядная презентация с ответами на вопросы)
4	3	Задание выполнено, выявлена суть проблемы, мысли визуализированы. Разработка не защищена.

3	2	Задание выполнено не полноценно, не отражена суть проблемы, не все факторы визуализированы.
2	0-1	Задание не выполнено

## 5.6 Пример деловой игры

- Вам необходимо найти кандидата на освободившуюся должность. Выберите должность, заполните заявку на подбор специалиста и подберите кандидата по резюме, размещенным на рабочих сайтах.

### ЗАЯВКА НА ПОДБОР СПЕЦИАЛИСТА

<b>ДОЛЖНОСТЬ</b> _____	
Структурное подразделение _____	
<b>КРУГ РЕШАЕМЫХ ЗАДАЧ</b>	<b>ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ</b>
1) _____	1) _____
2) _____	2) _____
3) _____	3) _____
4) _____	4) _____
5) _____	5) _____
<b>ТРЕБОВАНИЯ К СОТРУДНИКУ</b>	
<b>1. ПОЛ</b>	<b>2. ВОЗРАСТ</b>
<input type="checkbox"/> мужской	<input type="checkbox"/> от _____ до _____ лет
<input type="checkbox"/> женский	<input type="checkbox"/> желательно _____ лет
<input type="checkbox"/> не имеет значения	<input type="checkbox"/> не имеет значения
<b>3. ОБРАЗОВАНИЕ</b>	<b>4. ОПЫТ РАБОТЫ</b>
<input type="checkbox"/> высшее _____	<input type="checkbox"/> стаж работы от _____ лет
<input type="checkbox"/> незаконченное высшее	<input type="checkbox"/> на аналогичной должности от _____ лет
<input type="checkbox"/> среднее специальное	<input type="checkbox"/> в отрасли от _____ лет
<input type="checkbox"/> среднее	<input type="checkbox"/> не требуется
<b>5. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ</b>	<b>6. СПЕЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ</b>
<input type="checkbox"/> рынков _____	<input type="checkbox"/> владение офисной техникой, компьютером
<input type="checkbox"/> основы маркетинга, рекламы, бухучета, финансов, планирования	<input type="checkbox"/> грамотная письменная и устная речь
<input type="checkbox"/> делопроизводства	<input type="checkbox"/> владение иностранными языками _____
<input type="checkbox"/> законодательства в сфере _____	<input type="checkbox"/> наличие прав на управление автомобилем категории _____
<b>7. ДЕЛОВЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА</b>	
<input type="checkbox"/> Организаторские способности	<input type="checkbox"/> Целеустремленность
<input type="checkbox"/> Коммуникативность	<input type="checkbox"/> Инициативность
<input type="checkbox"/> Самостоятельность	<input type="checkbox"/> Быстрая обучаемость
<b>УСЛОВИЯ РАБОТЫ</b>	
<b>1. РАБОЧЕЕ МЕСТО В</b>	<b>2. ГРАФИК РАБОТЫ</b>
<input type="checkbox"/> Владивосток	<input type="checkbox"/> 5 рабочих дней, с 9-00 до 18-00
<input type="checkbox"/> Артем	<input type="checkbox"/> другое _____
<input type="checkbox"/> другое _____	
<b>3. ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА</b>	<b>4. КОМПЕНСАЦИИ</b>
<input type="checkbox"/> от _____ рублей	<input type="checkbox"/> полный социальный пакет
<input type="checkbox"/> от объемов реализации	<input type="checkbox"/> служебный транспорт
<input type="checkbox"/> другое _____	<input type="checkbox"/> другое _____
<b>5. КОМАНДИРОВКИ</b>	<b>6. ВИД ОФОРМЛЕНИЯ</b>

- планируются в \_\_\_\_\_
- нет
- другое \_\_\_\_\_

- Официальное трудоустройство
- Договор подряда
- Другое \_\_\_\_\_

## 2. Игра "Аттестация"

Время: 1–1,5 часа. Группа делится на команды по 4 человека.

Упражнение состоит в проведении аттестационного интервью между двумя членами команды, принимающих на себя роли руководителя и подчиненного. Два других члена выступают в качестве наблюдателей. Затем члены команды меняются ролями, так что каждый человек имеет возможность выступить в каждой роли.

**ШАГ 1** Решите, кто будет оценивать, а кто оцениваться. 4 круга, чтобы каждый оцениваемый побыл в каждой роли.

**ШАГ 2** Каждому участнику дается 10 минут на подготовку оценочного собеседования. Используйте следующие вопросы, которые помогут вам войти в роль руководителя:

Какой вклад внес работник в работу предприятия или в работу группы?

Какой вклад внес работник в общую атмосферу в группе?

Были ли какие-то смягчающие обстоятельства, которые оправдывали низкую эффективность его работы?

Как вы можете помочь ему улучшить свою работу? Что вы можете предложить, чтобы лучше использовать способности работника?

Сильные и слабые стороны работника.

Выберите по меньшей мере 1 сильную и одну слабую сторону работника и обсудите их в ходе оценочного собеседования. Покажите, что произойдет, если работник избавится от недостатков.

**ШАГ 3** Прочитайте "Руководство по проведению оценочного собеседования"

**ШАГ 4** Руководители проводят 5-минутное оценочное собеседование, а наблюдатели в это время заполняют "Рабочую форму для наблюдателя".

**ШАГ 5** После завершения собеседования "руководитель" и наблюдатели обсуждают, как оно прошло и что можно было бы улучшить или сделать иначе.

**ШАГ 6** Проведение собеседования в других парах и их обсуждение.

**ШАГ 7** Обсуждение всей группой:

Что вы узнали об оценочном собеседовании?

Чему вы научились из данного упражнения?

Краткие методические указания

### **До начала собеседования:**

Назначьте дату и время проведения собеседования, чтобы у работника было достаточно времени для подготовки

Попросите работника подготовить отчет о работе и дайте ему схему написания отчета

Не откладывайте собеседование и не опаздывайте на него. Работники воспринимают такие действия как отсутствие интереса к ним и к процессу аттестации. Если вы хотите получить пользу, подходите к этому делу серьезно.

Найдите место, где вам никто не будет мешать.

Выделите достаточно времени для проведения обсуждения.

Соберите всю информацию и подберите все материалы, имеющие отношение к работе исполнителя.

Примите решение, что вы будете обсуждать в процессе собеседования.

### **Во время собеседования**

Информируйте работника о формате (порядке) и цели оценочного собеседования

выясните мнение работника относительно его работы, имеющихся проблем, мотивации, карьерных целей

дайте вашу оценку работы исполнителя

Совместное решение рабочих проблем

Составление плана работы на следующий аттестационный период.

Попросите работника представить его отчет о проделанной работе (с оценкой своих сильных сторон и имеющихся недостатков)

Выскажите свое мнение по поводу отчета работника. Сначала скажите ему о тех моментах, с которыми вы согласны, а затем - о тех моментах, с которыми вы не согласны. Затем дайте обратную связь по результатам работы. При этом:

Давайте поддержку, когда вы выступаете с критикой

Избегайте защитной позиции (оправданий)

Привлекайте работника к активной работе.

Спросите, были ли какие-то обстоятельства или проблемы, которые мешали работе исполнителя.

Решение этих проблем с работником; выяснение, что можно сделать, чтобы улучшить его работу.

Определение целей и разработка плана на последующий период.

Обсуждение долгосрочных карьерных целей и определения того, какое обучение и какая практика необходимы для их достижения.

После собеседования заполните аттестационную форму и ознакомьте с ней работника.

### **Рабочая форма для наблюдателя**

Объяснил ли руководитель цель аттестационного интервью? \_\_\_\_\_

Дал ли руководитель работнику достаточно времени, чтобы он подготовил отчет? \_\_\_\_\_

Хорошо ли руководитель давал обратную связь? \_\_\_\_\_

Использовал ли руководитель приемы активного слушания или он больше говорил? \_\_\_\_\_

Смог ли руководитель создать климат, когда работнику не было необходимости защищаться или оправдываться? \_\_\_\_\_

Не приходилось ли руководителю оправдываться перед работником? \_\_\_\_\_

Придерживался ли руководитель подхода, ориентированного на решение проблем, или он больше давал советы и указания работнику? \_\_\_\_\_

Ставил ли руководитель вместе с работником конкретные цели на будущее? \_\_\_\_\_

Другие комментарии: \_\_\_\_\_

### Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	5-6	Принимал активное участие, давал обратную связь, анализировал ситуацию
4	3-4	Принимал активное участие, давал обратную связь, анализировал ситуацию
3	2	Принимал пассивное участие
2	0-1	Не принимал участие в игре